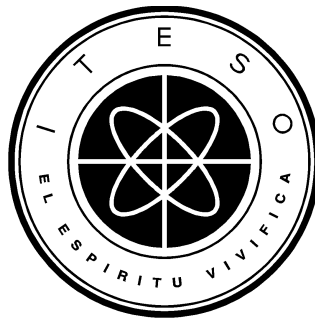


INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS DE NIVEL SUPERIOR SEGUN
ACUERDO SECRETARIAL 15018 PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN EL
29 DE NOVIEMBRE DE 1976.

DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN Y VALORES MAESTRÍA EN GESTION DIRECTIVA DE CENTROS EDUCATIVOS



TRABAJO DE TESIS

El proyecto educativo institucional, una herramienta para el fortalecimiento de la gestión directiva

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRÍA EN GESTIÓN DIRECTIVA DE INTITUCIONES EDUCATIVOS

PRESENTA:

Tamara Elisa Carrasco Landázuri

Ana Rosa Odriz Ramírez

ASESOR:

Dr. Ana Isabel González Ramella

Tlaquepaque, Jalisco, Marzo del 2012

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	4
I. CONTEXTO DE LA INSTITUCIÓN	8
1.1. Antecedentes y evolución.....	8
1.2 Características físicas y equipamiento.....	9
1.3 Características de la Población Estudiantil.	12
1.4. Organización Institucional	15
1.5. Fundamentos Filosóficos.....	21
1.6. Fundamentos Pedagógicos.....	22
1.7. Planteamiento descriptivo de la situación problemática.....	23
II. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN PROBLEMA.....	26
2.1. Noción de diagnóstico.....	26
2.1.2. Referentes del diagnóstico	26
2.2 Diseño Metodológico.....	29
2.2.1. Definición de situaciones, ámbitos y sujetos implicados en el diagnóstico.....	31
2.2.2 Diseño de instrumentos.....	33
2.2.3 Plan de aplicación de los instrumentos.....	34
2.2.4 Sistematización y triangulación de los datos	36
2.3. Análisis de resultados	38
2.3.1 Filosofía Institucional.....	38
2.3.2 Modelo pedagógico	44
2.3.3 Estructura Organizativa	49
2.4. Conclusiones del diagnóstico	51
2.5 Definición de la situación problema a intervenir	53

III. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	55
3.1 Gestión Escolar.....	55
3.2 Proyecto Educativo Institucional.....	63
3.2.1 Filosofía Institucional.....	64
3.2.2 Modelo Pedagógico.....	66
3.2.3. Estructura Organizativa.....	70
IV. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN.....	73
4.1. Estrategia de Intervención.....	73
4.2. Objetivo general.....	75
4.3. Metodología de la Intervención.....	75
4.4. LÍNEAS DE ACCIÓN	81
4.4.1 CONSOLIDACIÓN DEL CONSEJO TÉCNICO	81
4.4.2 IMPLEMENTACIÓN DEL TRABAJO COLEGIADO	83
4.4.3 ELABORACIÓN DEL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL	84
5.1 Objetivo del capítulo.....	90
5.2 Aspectos de los Indicadores de Logro	91
5.3 Indicadores de logro en relación al PEI.....	92
5.4 Indicadores de logro en relación a la Gestión Directiva	95
VI. RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN	101
CONCLUSIONES	107
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	110
ANEXOS.....	113

INTRODUCCIÓN

La gestión directiva es uno de los elementos que necesariamente influyen en el rumbo de una Institución, pues permite la atención oportuna y eficaz de las necesidades que se presentan en ella, así como logra conjuntar los esfuerzos de todo el equipo de trabajo con la finalidad de conseguir los objetivos del centro educativo. Consolidar un equipo de trabajo eficaz, es potencializar la gestión participativa debido a que la gestión del directivo no se da por sí sola, sino que implica necesariamente la colaboración de los demás miembros de la institución.

La gestión escolar es a su vez una de las partes medulares de la Institución educativa, permite la atención oportuna de las necesidades que se presentan en el Centro, estableciendo los recursos materiales y humanos necesarios para el logro de los objetivos planteados dentro de un Proyecto Educativo Institucional (PEI).

El presente trabajo está dirigido a fortalecer la gestión directiva, para con ello impulsar al personal docente a participar activamente en la elaboración del PEI, lo cual permitirá direccionar las actividades del Centro y darle congruencia a los ámbitos que la conforman, de tal manera que sirva de parámetro de evaluación de la institución, de referente para la elaboración de otros proyectos, garantice una participación ordenada de los miembros de la comunidad educativa, instale espacios para la negociación e información.

Para lograr el fortalecimiento de la gestión directiva se diseñó una estrategia de intervención, la cual fue elaborada por dos docentes que laboran en distintas instituciones educativas de diferente nivel (preescolar y primaria), quienes contribuyeron de igual forma para que este documento se realizara de la mejor manera. Una de las docentes se desempeña como directora de la Institución que se analiza, reconociendo las necesidades más importantes y las causas que han impedido el logro de los objetivos de la misma. La segunda docente es una persona externa a la institución, que cuenta con experiencia directiva en el nivel de primaria, además de los

conocimientos adquiridos en la Maestría en Gestión Directiva de Instituciones Educativas. Participó involucrándose en todas y cada una de las actividades realizadas para hacer de esta intervención un trabajo que lograra contribuir a la mejora de la institución. Un aspecto importante de esta bina fue la aportación de visiones diferentes de la situación, lo cual permitió abordar la problemática de una manera más objetiva y amplia.

La modalidad que se eligió para la realización de este proyecto, es la sistematización y análisis de procesos de intervención en la gestión escolar, cuyo objetivo es recuperar, sistematizar y mostrar un balance realizado para la solución de dificultades en la escuela a través del Proyecto Escolar.

Se identificaron las necesidades más relevantes que se estaban viviendo en el centro escolar a través de un diagnóstico focalizado, lo cual permitió diseñar una propuesta de intervención que diera solución a dichas necesidades.

El objetivo de la intervención gira en torno a la gestión escolar, que permea la organización de la institución educativa en los ámbitos que la conforman: filosófico, pedagógico y organizativo. Siendo ésta una de las grandes tareas que todo directivo debe asumir, su importancia radica en que será la base para el buen funcionamiento del centro desde la construcción de un clima laboral favorable, donde la comunidad educativa quiera involucrarse de manera genuina en las tareas del centro escolar. El directivo a su vez abrirá los canales de comunicación en busca de una retroalimentación constante, conducirá el trabajo hacia fines específicos conocidos y consensuados por todos, permitiendo lograr más fácilmente los objetivos propuestos.

Esta intervención se presenta en seis capítulos que se detallan a continuación:

Contextualización del centro: Presenta una breve reseña de la historia del centro escolar, equipamiento, organización institucional, equipo de trabajo, objetivos, metas y retos, forma de trabajo, la localidad en donde se encuentra y las características de la población que atiende. Todo esto con el propósito de conocer el entorno, necesidades y

desarrollo de la institución, lo cual permitirá entender mejor la problemática que se vive dentro de ella.

Diagnóstico de las necesidades del centro: Se muestra el diagnóstico realizado en el centro escolar el cual arrojó como la principal necesidad el fortalecimiento de una gestión directiva que impulse a su personal docente hacia la participación activa en la elaboración de proyectos institucionales dentro del Consejo Técnico, que lleven a una mejor organización del Centro como es el caso del Proyecto Educativo Institucional, el cual da identidad y rumbo a la Institución.

Fundamentación teórica: Contiene los principales conceptos y sustentos sobre los que gira y se organiza el trabajo, es decir, los referentes teóricos que permiten la comprensión de la situación problemática y la aportación de elementos que sustenten y orienten la intervención.

Diseño de la estrategia de intervención: Se presenta el plan a seguir, que tiene como finalidad la solución de las necesidades detectadas en el centro de trabajo, desde la estrategia, hasta sus líneas de acción, con cada una de las actividades que la integran.

Indicadores de mejora: En este capítulo se muestran los indicadores que nos permitirán evaluar los resultados del proceso de intervención para conocer si se logró y en qué medida los objetivos propuestos.

Resultados de la intervención: A través de tablas, gráficos e instrumentos previamente diseñados para este fin, se dan a conocer los avances logrados durante la intervención, así mismo se especifican los aciertos y desaciertos, así como las expectativas para las etapas siguientes de la misma.

Conclusiones: En este capítulo se presenta el cierre del trabajo, reflexiones y recomendaciones para futuros trabajos relacionados al tema.

Este trabajo resulta de gran relevancia para la gestión de centros escolares, gracias a la participación activa de todo el cuerpo docente y personal de apoyo. Se

espera que sea también un aporte importante, para que otras instituciones educativas puedan basarse en las estrategias que aquí se presentan y redundar en una mejor organización de sus propios centros de trabajo.

I. CONTEXTO DE LA INSTITUCIÓN

El propósito de este capítulo es contextualizar el Centro Escolar, su ubicación, historia, el inmueble, sus instalaciones, organización administrativa, sus fundamentos filosóficos y pedagógicos, la planta docente con la que cuenta y las características básicas de los alumnos. Lo anterior nos permitirá tener una visión más amplia del desarrollo y crecimiento que ha tenido, así como conocer los problemas por los que ha atravesado, el entorno en donde se encuentra, para estar en condiciones de resolver los requerimientos específicos.

1.1. Antecedentes y evolución.

En Septiembre de 1992 nace este Centro Educativo, surgiendo ante la falta de preescolares de carácter privado dentro de la localidad. Se contaba sólo con 13 alumnos de los cuales 6 eran hombres y 7 mujeres. El horario en que los niños asistían a clases de 1992 a 2006 era de 9:00 a.m. a 12:00 p.m., a partir de este año se hizo una reestructuración, en donde se establece hasta la actualidad el horario de 8:30 a.m. a 1:00 p.m., con la finalidad de tener mayor tiempo en las clases curriculares y extracurriculares.

En el ciclo escolar 1992-1993 se realiza la primera capacitación dirigida a los docentes con el objetivo de conocer el entonces nuevo Programa de la Secretaría de Educación Pública (PEP) de 1992, el cual implementa como modelo pedagógico el trabajo por proyectos.

La escuela se ha caracterizado por ayudar a la comunidad, solicitando cada año donaciones a los Padres de Familia de la Institución, mismas que consisten en alimentos, ropa o juguetes. Estas donaciones son entregadas por los alumnos del Centro Escolar a orfanatorios, asilos o bien a centros de acopio cuando se han presentado contingencias o catástrofes naturales. Asimismo desde el año de 2003

hasta la fecha se apoya al centro Cáritas de Guadalajara, con la finalidad de formar en los niños el espíritu de ayuda y solidaridad.

El centro educativo se encuentra en la Colonia Jardines de la Cruz, en donde prevalece la clase media. Podemos encontrar diversidad de comercios alrededor. En esta zona también encontramos una secundaria técnica y una primaria estatal, por lo que la afluencia de personas es constante. La Institución ha sido reconocida por las escuelas cercanas gracias a su nivel educativo.

Respecto a las actividades laborales de los padres de familia, el 85% de los padres de familia tienen negocio propio en el mercado de abastos que está muy próximo a la institución, el 15% restante tiene oficios diversos. El 80% de las madres de familia se dedican al hogar y sólo el 20% laboran en oficinas o empresas. Estos datos se obtuvieron de la información que proporcionan los padres de familia en las fichas de inscripción que se solicitan al inicio de cada ciclo escolar.

1.2 Características físicas y equipamiento.

El centro escolar inició con una construcción *ex profeso* que fue levantada sobre un terreno cuya superficie era de 140 m², la cual contaba con sólo dos salones, el área de baños, la dirección y el patio de juegos. En 1997 la población escolar incrementó en un 40% aproximadamente, haciéndose necesaria una ampliación, misma que consistió en la edificación de la segunda planta a donde se pasó la dirección, se construyó un salón de usos múltiples, baño para personal, área de aseo y un salón extra. En el año de 2005 se adquiere, para la ampliación del Centro Educativo, una casa habitación del lado contiguo, estas nuevas instalaciones permiten albergar, tres salones más, quedando una estructura actual de dos terrenos con una construcción total de 280 m².

La institución tiene todos los servicios en sus dos edificios, en total cuenta con 6 aulas para dar clases: aula para impartir el idioma inglés, salón de usos múltiples, patio cívico, patio de juegos, dirección, cocineta, baños para el personal y alumnos, así como dos bodegas.

Los espacios mencionados se encuentran distribuidos de la siguiente manera: el primer edificio consta de dos plantas, en su primer nivel podemos encontrar las escaleras para el segundo nivel y contiguamente 2 salones pequeños. Posteriormente están 3 baños para niños y 3 baños para niñas, separados por puertas pequeñas y una división al centro de ellos, siguiendo con otro salón de mayor tamaño. En la parte central del edificio se encuentra el patio de juegos y el patio cívico.

El segundo edificio es una casa habitación adaptada, la cual está conectada al primero por la parte delantera mediante la abertura realizada en los muros que separan las dos propiedades. En esta abertura se colocó un cancel para restringir el paso de los alumnos durante los recreos.

Para su mejor apreciación se muestran a continuación los siguientes croquis de distribución de los dos inmuebles:

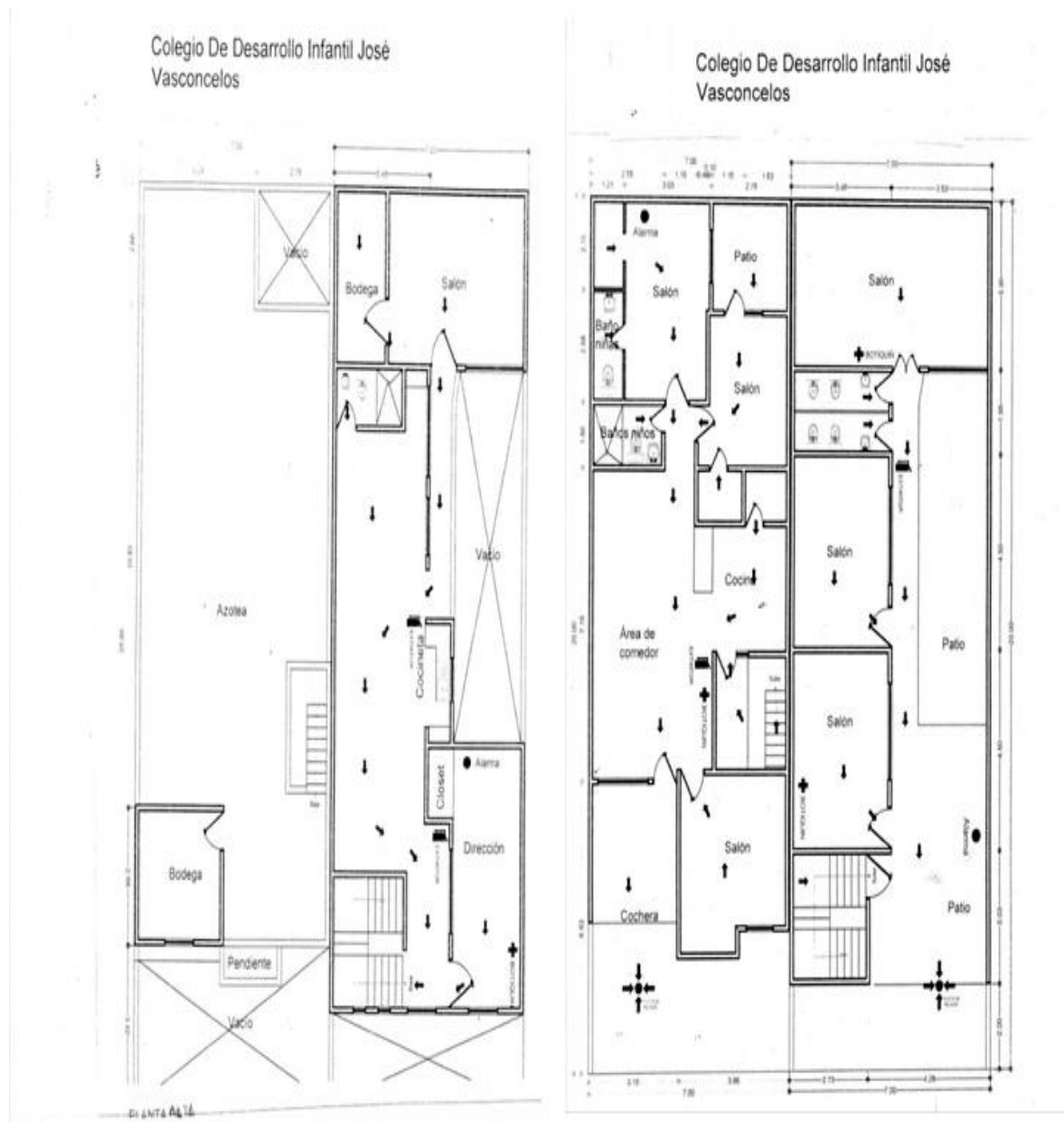


Ilustración 1: Croquis de las instalaciones de la Institución

Los dos edificios poseen una capacidad para albergar 120 alumnos, ya que cada salón tiene un aforo para 24 alumnos como máximo. Los salones cuentan con un pintarrón y 4 mesas de trabajo con 6 sillas, estas dependen del total de niños que se inscriban en cada ciclo escolar y se encuentran distribuidas al centro del salón. Alrededor del salón están los mochileros y jugueteros, así como repisas para colocar las cosas de las docentes y libros de los niños. Ambos edificios tienen buena

iluminación y ventilación en cada una de sus aulas, el mobiliario es el adecuado para niños de 3 a 6 años de edad.

1.3 Características de la Población Estudiantil.

La matrícula que ha tenido el centro educativo ha sido variable, comenzó sus actividades con una escasa población, debido a que se inicio el ciclo escolar en septiembre de 1992, contando sólo con 13 niños de los cuales el 100% logró terminar sus estudios. Para el ciclo escolar 1993-1994 el incremento en la matrícula fue de 46 alumnos, en el ciclo 1994-1995 y 1995-1996 la matrícula se fue incrementado, hasta llegar a tener 139 alumnos en el ciclo escolar 2004-2005, los cuales exceden su capacidad máxima que es de 120 alumnos.

Durante el ciclo 2005-2006 y 2006-2007, la inscripción logra mantenerse, debido a que no se abrieron nuevos preescolares en la zona, pero desde el 2007 hasta la actualidad, se han edificado alrededor de 8 nuevos preescolares, lo cual ha reducido la matrícula que se ha venido registrando en los últimos 6 años, esto lo podemos observar en la siguiente tabla:

CICLO ESCOLAR	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
1992-1993	6	7	13
1993- 1994	19	27	46
1994- 1995	21	28	49
1995- 1996	18	29	47
1996-1997	19	25	44
1997-1998	20	19	39
1998-1999	35	26	61
1999-2000	40	44	84
2000-2001	44	56	100
2001-2002	59	52	114
2002- 2003	58	36	94
2003- 2004	58	50	108
2004 -2005	79	60	139
2005- 2006	77	61	138
2006 -2007	68	61	129
2007. 2008	56	55	111
2008- 2009	42	49	91
2009- 2010	50	40	90
2010- 2011	47	33	80

Tabla 1: Evolución de la matrícula de alumnos en el centro escolar

En la tabla podemos observar la evolución que ha tenido el centro educativo desde su fundación, cuando había sólo 13 alumnos matriculados y que 10 años más tarde logra un desarrollo importante al tener un incremento considerable en su matrícula, mismo que logró mantener durante 3 años. Es de notar que a partir del año 2004 el registro en la matrícula comenzó a descender llegando al momento actual, en el que se registran un total de 80 alumnos, lo que representa una baja en las inscripciones del ciclo escolar 2010-2011.

La edad de los alumnos de esta institución oscila de los 2 años y medio a los 6 años. Los alumnos se dividen en grupos de 1º a 3º de acuerdo a la edad correspondiente. La adaptación de niños con Necesidades Educativas Especiales

(NEE), hasta el momento, ha sido en el área de audición y lenguaje solamente, ya que no se ha demandado en otra área.

GRADO Y GRUPO	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
1º	14	6	20
2º A	8	10	18
2º B	9	3	12
3º A	6	9	15
3º B	10	5	15
5 GRUPOS	47	33	80

Tabla 2: Estadística de inscripción de alumnos 2010-2011

El primer grado de preescolar tiene 20 alumnos, el segundo grado 30 y en el tercer grado tiene 30 alumnos. En el caso del segundo y tercer grado, los alumnos están divididos en dos grupos para lograr una educación más personalizada y poder dar seguimiento a cada alumno en cualquiera de sus necesidades.

En general la población estudiantil que actualmente integra la escuela está conformada por 58% varones y 42% mujeres. En su mayoría son niños provenientes de familias nucleares integradas y sólo 10% corresponden a familias desintegradas según los datos de inscripción de los niños. Entre las principales características de los

alumnos, es que tienen las habilidades y aptitudes propias de su edad, sólo existen 2 niños que se han integrado a la Institución y presentan necesidades educativas especiales: uno en el área de lenguaje y otro con aptitudes sobresalientes.

1.4. Organización Institucional

La institución inició siendo una empresa familiar, en donde la fundadora fungió como directora de centro desde 1992 hasta el año 2002. Debido a la apertura de otro nuevo centro escolar, en 2002, la fundadora deja en su lugar a otro familiar, quien se desempeña hasta la fecha como directivo.

Se puede mencionar que el tipo de liderazgo que la directora actual trata de emplear es el democrático o participativo, ya que algunas decisiones de la organización del plantel, se toman en conjunto con el equipo de trabajo. Sin embargo, este tipo de liderazgo no está totalmente afianzado, ya que fue adquirido al paso del tiempo y con el ejemplo de su predecesora, la cual ha fungido como modelo único del manejo de la institución. Cabe destacar que en algunas ocasiones la directora emplea también el liderazgo autoritario y el liberal, por lo que se considera necesario tener un liderazgo más sólido, que permita la efectividad en la organización del centro.

La forma de trabajo con los docentes, desde sus inicios, ha sido de acuerdo a lo especificado por la Secretaría de Educación Pública, dentro del Consejo Técnico, aunque éste último no se ha constituido con todos sus elementos, solamente se nombra un secretario y se emplea una libreta anotando el acta de cada sesión de trabajo, la cuál actualmente no se encuentra actualizada ni firmada por todos los docentes. En referencia a las anotaciones que se realizan en la libreta, no son las pertinentes para llevar un seguimiento y evaluación de los procesos acordados. Las reuniones se llevan a cabo los viernes últimos de mes en el horario de 12:00 a 2:00 p.m., y de ser necesario desde las 8:00 hasta las 2:00 p.m., suspendiendo labores previamente.

Es importante mencionar que al inicio del ciclo escolar se reúne a todo el personal de la Institución en Consejo Técnico, en donde se plantean los proyectos

pedagógicos y organizativos que se llevarán a cabo, así como los responsables de los mismos, quedando definidas a través del Plan Anual de Trabajo (PAT). La participación aunque es constante por parte de las docentes, auxiliar administrativo y de servicio dentro del Consejo Técnico, todavía no se logra tener una contribución persistente y uniforme de todo el personal.

Por su parte el equipo de trabajo ha ido incrementando durante los ciclos escolares subsecuentes a la apertura de la institución. Al iniciar sólo laboraban la fundadora del centro como directora y una educadora, contratándose más personal docente y de clases extracurriculares conforme fue incrementándose la matrícula. Esto se muestra en la siguiente tabla:

CICLO ESCOLAR	Nº DE PERSONAL	Nº DE DOCENTES DE CLASES ESPECIALES
1992 - 1993	1 Directivo 1 Educadora	
1993 - 1994	1 Directivo 3 Educadoras 1 Intendente	
1999 - 2000	1 Directivo 4 Educadoras 1 Auxiliar de Educadora 1 Intendente	1 Maestra de Educación Física 1 Maestra de Inglés
2001- 2002	1 Directivo 5 Educadoras 1 Auxiliar de Educadora 1 Intendente	1 Maestra de Educación Física 1 Maestra de Inglés
2004- 2005	1 Directivo 6 Educadoras 1 Auxiliar de educadora 1 Intendente	1 Maestra de Educación Física 1 Maestra de Inglés 1 Maestra de Música 1 Maestra de Computación
2008 - 2009	1 Directivo 5 Educadoras 1 Auxiliar de Educadora 1 Intendente	1 Maestra de Educación Física 1 Maestra de Inglés 1 Maestra de Música 1 Maestra de Computación
2010- 2011	1 Directivo 5 Educadoras 1 Auxiliar de Educadora 1 Auxiliar Administrativo 1 Intendente	1 Maestra de Educación Física 1 Maestra de Inglés 1 Maestra de Música 1 Maestra de Computación 1 Psicóloga de apoyo

Tabla 3: Incremento de personal en la Institución

Actualmente se cuenta con un equipo formado por un directivo, cinco educadoras, un auxiliar de educadora, un auxiliar administrativo, un intendente, maestra de inglés, maestra de música, educación física, de computación y una psicóloga que presta sus servicios una vez al mes con la finalidad de diagnosticar y dar seguimiento a niños con alguna problemática, ya sea psicológica o de lenguaje. Sólo las educadoras, el auxiliar administrativo y el intendente son trabajadores de planta, en tanto que los maestros de clases extracurriculares asisten dos veces a la semana solamente.

A continuación se presenta un cuadro que permite observar el puesto, la formación y antigüedad de la planta académica y administrativa de la Institución, las docentes de clases especiales no se incluyen, debido a que son externas a la planta docente.

<u>PUESTO</u>	<u>FORMACIÓN</u>	<u>ANTIGÜEDAD</u>
<u>Directivo</u>	<u>Lic. Educación Primaria</u> <u>Diplomado en Educación Personalizada y Comunitaria.</u> <u>Actualmente cursando la Maestría en Gestión Directiva de Instituciones Educativas.</u>	<u>11 años</u>
<u>Educadora</u>	<u>Lic. Educación Preescolar</u>	<u>14 años</u>
<u>Educadora</u>	<u>Lic. Educación Preescolar</u>	<u>13 años</u>
<u>Educadora</u>	<u>Lic. Educación Preescolar</u>	<u>5 años</u>
<u>Educadora</u>	<u>Lic. Educación Preescolar</u>	<u>4 años</u>
<u>Educadora</u>	<u>Lic. Educación Preescolar</u>	<u>2 años</u>
<u>Auxiliar Administrativo</u>	<u>Preparatoria</u>	<u>11 años</u>
<u>Auxiliar de Educadora</u>	<u>Técnica en Puericultura</u>	<u>11 años</u>

Tabla 4: Formación y antigüedad del personal de la institución 2010-2011

Como puede observarse la formación básica que posee el directivo y los docentes es de licenciatura, con lo que se cubren los requisitos solicitados por la Secretaría de Educación Pública para poder impartir educación con validez oficial. Cabe mencionar que las educadoras y directivo han continuado su formación y actualización a través de diversos cursos de formación anual, tanto impartidos por la Secretaría de Educación como los tomados por iniciativa propia de las docentes. La institución busca asesores externos en algunas ocasiones, pero todavía no cuenta con una programación de cursos de actualización para los docentes y el personal de servicio, que permite tener una capacitación constante.

En lo que respecta al auxiliar administrativo, aunque no tiene los estudios específicos para desempeñarse en esta área, la práctica le ha hecho eficiente en la misma. Por otra parte, el auxiliar de educadora cuenta con los estudios de Técnica en Puericultura lo cual le permite apoyar a las maestras cuando es necesario.

En relación a la permanencia y rotación del personal puede observarse que la planta docente es muy estable, pues la mayoría del personal tiene más de 10 años de antigüedad y sólo tres miembros de la institución son de reciente ingreso.

Las funciones que cada miembro tiene en la institución se describen brevemente y de manera general en su contrato laboral de acuerdo a su puesto. Cabe mencionar que este no se ha modificado en los últimos 2 años y cada persona realiza su trabajo de acuerdo a lo estipulado en él y a la experiencia que ya tienen en sus funciones. Actualmente no existen manuales de funciones que describan las actividades a realizar del personal de la institución, faltando a su vez una descripción del puesto que especifique de manera más detallada sus tareas.

Dentro de la estructura organizativa del Centro Educativo, la institución no tiene un organigrama. Con la finalidad de darlo a conocer en este proyecto, se recurrió al directivo de la misma para que nos señalara los puestos más importantes y las líneas de mando entre ellas, realizándose así el organigrama del centro que se presenta a continuación. Cabe señalar que aún no está estructurado como lo marca el manual para la buena organización del centro, implementado por la SEJ.



Ilustración 2: Organigrama del centro

En primer término encontramos a la directora del Centro que es la máxima autoridad, la cual se apoya fundamentalmente con el auxiliar administrativo quien le apoya en todas las actividades administrativas. La directora tiene mando directo con las educadoras y maestras de apoyo, como puede observarse en el organigrama. Estos dos puestos se encuentran en la misma línea lo cual indica que no hay líneas de mando entre ellos, sino que se trata de puestos en donde se apoyan mutuamente en sus tareas o necesidades. Por último, podemos encontrar al intendente la cual depende directamente de las instrucciones del directivo.

1.5. Fundamentos Filosóficos.

La orientación filosófica que tiene la escuela aún no se encuentra descrita ni documentada en su totalidad. La Institución tiene presente la misión y la visión de la misma en el Reglamento Escolar y en el Proyecto Educativo de Desarrollo Escolar (PEDE), que se realiza al inicio de cada ciclo escolar y que se entrega a la Secretaría de Educación Pública. Dicha misión y visión fueron elaboradas por las docentes y el director, en Consejo Técnico. Algunas de las funciones dentro del Consejo es el plantear los proyectos pedagógicos y organizativos que se llevarán a cabo, así como

los responsables de los mismos, quedando definidas a través del Plan Anual de Trabajo (PAT).

En relación a los valores a fomentar en la institución, no existen lineamientos institucionales que los definan. Únicamente se trabajan con los libros de texto pedidos a los alumnos y proyectos que se realizan esporádicamente, con la finalidad de fomentarlos y proyectarlos a la comunidad, faltando a su vez la implementación de un programa en valores que los explicita.

1.6. Fundamentos Pedagógicos

En este apartado se especifica lo que sustenta el actuar pedagógico de la Institución, asimismo la organización y las formas de trabajo del equipo docente.

Los maestros trabajan el programa por competencias de la Secretaría de Educación Pública (PEP 2004), complementado con el programa de estudios de la institución. Sin embargo, no existe un modelo pedagógico definido que guíe el quehacer educativo. Desde su creación, la escuela ha puesto énfasis en la lecto-escritura y ampliar más el conocimiento de las matemáticas con un sistema de razonamiento. Los programas de la institución actualmente son de corte ecléctico, es decir, se retoman métodos variados como: el onomatopéyico y silábico para la enseñanza de la lecto-escritura, el método Montessori para trabajar vida práctica y matemática, asimismo se trabaja de manera esporádica con el constructivismo. Cabe mencionar que los programas no se han actualizado desde hace 8 años.

Las docentes presentan un plan mensual al principio del mes y un plan semanal los viernes antes de iniciar la semana planeada. La finalidad de esta forma de organización es realizar una revisión de las planeaciones para hacer sugerencias antes de su implementación, así como proveer los materiales necesarios para su trabajo. Todos los grupos manejan de manera diferenciada sus horarios de clase, sobre todo los recreos y desayunos, debido a que el área de juegos es pequeña. Los horarios contemplan, tanto las materias curriculares: *lenguaje oral y escrito, pensamiento*

matemático, entre otras, como las extracurriculares: música, inglés, educación física y computación ésta última sólo para los grupos de 3º.

Se realizan también evaluaciones periódicas a los pequeños considerando los campos formativos del Programa de Educación Preescolar 2004. Estas evaluaciones se aplican en los meses de septiembre, enero y junio, respectivamente. La finalidad es que la educadora perciba los avances y retrocesos del niño y así poderlos comunicar a sus padres y maestras futuras. La escuela no cuenta con un sistema de evaluación acorde al programa manejado por la institución, sólo se emplea una boleta de calificaciones en donde se integran los campos formativos de la SEP y clases especiales, calificándolo con letras y no números: *E: Excelente, MB: Muy Bien, B: Bien y R: Regular.*

1.7. Planteamiento descriptivo de la situación problemática.

La descripción detallada del contexto, así como la experiencia profesional dentro de la Institución, permite identificar algunas problemáticas que consideramos están presentes y limitan el óptimo funcionamiento del Centro Escolar.

En primer lugar es evidente la falta de conocimiento de la Filosofía Institucional (misión, visión, valores) por parte del personal de la escuela. La misión y visión aunque existen, no son del conocimiento del personal, respecto a los valores, no se encuentran especificados ni documentados en ninguna parte.

En segundo lugar, en lo concerniente al modelo pedagógico, se afirma que el modelo que se trabaja es el de competencias (PEP 2004), complementado con el programa de la institución, no teniendo un sustento teórico desde su creación, enfocándose principalmente al logro de la lecto-escritura y en la ampliación del conocimiento de las matemáticas por medio del razonamiento, faltando a su vez tener bien definido cual es el modelo que requiere la institución.

En relación a las prácticas docentes, éstas son individuales, pues no hay un modelo pedagógico que oriente la planeación y su implementación, lo cual se evidencia

en la falta de un documento que lo especifique. Es posible afirmar que existe diversidad de metodologías utilizadas por las docentes, percibiéndose la falta de unificación pedagógica. Asimismo, se da una falta de congruencia en todos los momentos del proceso de enseñanza-aprendizaje (planeación, ejecución y evaluación), proyectándose en la ausencia de un seguimiento uniforme en la metodología empleada por cada educadora de un grado a otro. En lo que concierne a la evaluación de los alumnos, los maestros cuentan con una libreta en donde se especifican las evaluaciones de cada uno de los niños, concentrándola al inicio, intermedio y final del ciclo escolar, que aunque las maestras pueden observar el desarrollo de cada niño a su cargo, no existe un seguimiento adecuado entre un ciclo escolar y otro.

Con referencia a la estructura organizativa, se observa desconocimiento y falta de iniciativa en la ejecución de las funciones que cada miembro del centro debe realizar. La delegación de algunas de las funciones se realiza de manera aleatoria tanto con las maestras como con el personal de apoyo, y no son lo suficientemente claras para el personal de nuevo ingreso. Por lo que se hace necesario organizar y explicitar las tareas de cada miembro de la institución en manuales de funciones específicos que se utilicen como indicadores al momento de contratar personal y cuando ya ingresen sirvan como directrices de sus actividades.

Lo anterior permitirá al directivo tener una herramienta de apoyo para dar a conocer las funciones y tareas a cada miembro de la institución, así como hacer de su conocimiento lo que se espera de ellos en el momento de la evaluación de su desempeño. Permitiendo con ello que la inversión del tiempo en este asunto sea poco y liberar su tiempo para atender asuntos que demandan más dedicación y atención.

El problema se percibió de una manera inicial, en torno a los tres ámbitos detectados (Filosofía Institucional, Modelo Pedagógico y Estructura Organizativa), es necesario un diagnóstico que permita la confirmación de la problemática de la organización del centro, así como sus participantes dentro de ella, para lograr una intervención coherente y efectiva.

II. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN PROBLEMA

El propósito del diagnóstico es ahondar y perfilar la problemática que se identificó de manera general en el contexto, así como contar con información que nos permita hacer una intervención pertinente, oportuna y viable.

2.1. Noción de diagnóstico

La palabra diagnóstico hace referencia a un proceso sistematizado de búsqueda de información para conocer una realidad y a partir de ese conocimiento tomar decisiones pertinentes para mejorarla.

Nirenberg (2006) declara que *“la utilidad más evidente del diagnóstico es la posibilidad de identificar, precisar y dimensionar la situación problemática, para de ese modo, evaluar distintas estrategias y líneas de acción a desplegar en torno a la problemática visualizada”*. Con lo cual podemos afirmar que el diagnóstico muestra una imagen tanto descriptiva como explicativa de la situación que se presenta.

El diagnóstico nos permite un mejor conocimiento de la realidad, de los problemas o necesidades que se desean solucionar dentro de un contexto determinado, brindando información relevante acerca de su magnitud, sus características y los factores que influyen en la problemática ayudando a focalizarla y percibirla en sus justas dimensiones. El diagnóstico finalmente es una actividad contextualizada, y en algunos casos es participativa.

2.1.2. Referentes del diagnóstico

Para la realización del diagnóstico se partió de un marco de referencia que nos permitió delimitar y focalizar la situación problema. Esta mirada desde los referentes teóricos nos ubicó en un enfoque deductivo, sin embargo, teníamos la necesidad de contar con información más amplia y detallada de la situación, por lo que consideramos prudente recoger información cualitativa de las personas involucradas en la situación problema.

De acuerdo a la problemática general descrita en el contexto, el diagnóstico se organizó desde tres ámbitos claramente diferenciados que se pueden identificar como: filosófico, pedagógico y administrativo. Estos forman parte de un Proyecto Educativo Institucional (PEI) desde donde se estructuró el diagnóstico y que se presentan en este capítulo.

Son dos los principales teóricos que aportaron los elementos necesarios para conformar los referentes de este capítulo. En primer lugar mencionaremos a Alonso (2005) quien señala que los elementos que conforman un PEI son seis los cuales se muestran a continuación:



Ilustración 1: Elementos que conforman un PEI (Alonso, 2005)

De este autor tomaremos el primer elemento que es el Marco de Referencia por desprenderse de él la misión, visión y el ideario de la institución a lo que llamaremos *Filosofía Institucional*.

El segundo referente lo conforman las autoras Lavín y Del Solar (2000) quienes mencionan que son seis las dimensiones o ámbitos de la gestión escolar y que se presentan en el siguiente cuadro:



Ilustración 2: Dimensiones o ámbitos de la gestión escolar (Lavín y Del Solar ,2000)

De las anteriores dimensiones para el presente trabajo se considerarán solamente dos: Dimensión pedagógica curricular, que se identificará como *Organización Pedagógica* y dimensión Administrativa- financiera la cual se llamará *Estructura Administrativa*. Todo esto en razón de que son las que presentan mayores necesidades en el centro de trabajo. A continuación se describen cada una de ellas:

La Filosofía Institucional se refiere a la identidad que debe poseer toda institución, especificándose los fines, la misión y visión del centro educativo, así como el ideario que comprenden los valores de la institución.

En la Organización Pedagógica, se especifica el modelo pedagógico o educativo de la institución. En este ámbito también se engloba el proceso de evaluación que se seguirá para conocer los avances de los alumnos.

La Estructura Administrativa incluye la organización, tanto de los recursos humanos como de los materiales, en donde se abordará el manual de funciones y el contrato laboral.

La problemática identificada dentro del contexto gira en torno a estos tres ámbitos, presentándola a continuación para un mejor desarrollo y seguimiento de la situación.

En relación a la Filosofía Institucional, se detectó que sí se encuentran documentados todos los elementos que la conforman (misión, visión y valores institucionales como parte del ideario), sin embargo, no ha habido una difusión pertinente hacia toda la comunidad educativa.

En la Organización Pedagógica existe diversidad de metodologías utilizadas por los docentes, debido a que no existe un modelo pedagógico definido por el colegio, asimismo no existen referentes institucionales para la realización de la evaluación de los alumnos, ni seguimiento en cuanto a los contenidos que se dan de un grado a otro.

En la Estructura Administrativa, se observa la falta de definición de las funciones que cada miembro del centro debe realizar, lo cual lleva a un desconocimiento de sus labores cotidianas. Así como la falta de difusión del contrato laboral en donde también quedan asentadas algunas de sus funciones dentro de la institución.

2.2 Diseño Metodológico

En este apartado se presentan los pasos que se llevaron a cabo para la realización del diagnóstico.

Los espacios que se establecieron para la aplicación de los cuestionarios y entrevistas, fueron durante el horario libre de los maestros, lo cual permitió recoger la información de manera individual y así obtener mejores resultados. En cuanto al directivo y personal de apoyo se buscaron los espacios más pertinentes de su jornada laboral.

La revisión de documentos se realizó de la siguiente manera:

Para el ámbito filosófico se considero el reglamento escolar, en donde está contenido también la misión y visión; en el ámbito administrativo se analizó el contrato de trabajo, específicamente en el apartado de funciones del personal y en el ámbito pedagógico se exploraron los programas educativos institucionales. Todo ello, con el fin de apoyar y dar sustento al diagnóstico de acuerdo a los ámbitos que se pretendieron indagar.

La problemática identificada se clasificó, como se mencionó anteriormente en tres ámbitos: filosofía institucional, organización pedagógica y estructura administrativa, porque se considera que son las principales áreas de trabajo en que se organiza una institución educativa. Para realizar una intervención oportuna, se pretendió conocer la situación real que se vivía dentro del centro educativo en estos ámbitos, utilizando los siguientes instrumentos: cuestionarios, entrevistas y revisión de documentos.

Por otra parte, el enfoque propuesto, ofrece confiabilidad al diagnóstico permitiendo la utilización de métodos o técnicas, como son la triangulación de datos, la contrastación con los sujetos involucrados.

En el diseño metodológico se describen los pasos que se llevaron a cabo para la realización del diagnóstico, los cuales se presentan a continuación, en el siguiente esquema:



Ilustración 3: Diseño Metodológico

Se inicia con la definición de la situación, los ámbitos y sujetos implicados para después pasar al diseño de los instrumentos. A partir de lo anterior se realiza un plan de aplicación de los mismos para continuar con la sistematización y la triangulación de datos, una vez obtenidos dichos datos se analizan los resultados para finalmente expresar los hallazgos y conclusiones. Estos pasos nos permitieron tener una estructura más dinámica y ágil al momento de realizar el presente diagnóstico. A continuación se desglosa cada uno de los pasos del diseño metodológico.

2.2.1. Definición de situaciones, ámbitos y sujetos implicados en el diagnóstico.

Los ámbitos en los que se trabajó el diagnóstico, como se ha mencionado son: la filosofía institucional, la organización pedagógica y la estructura administrativa. Se han elegido estos tres ámbitos debido a que en ellos se engloba la problemática encontrada.

Los sujetos que están íntimamente relacionados con la problemática y pueden aportar información relevante en cada uno de los ámbitos se muestran en el siguiente esquema:



Ilustración 4: Sujetos implicados en el diagnóstico

En el ámbito filosófico, se encuentra implicado en primer lugar el directivo por ser quien tiene mayor autoridad en relación a la definición de los objetivos, misión y visión del centro, involucrándose también a los docentes cuando sea pertinente.

En el Ámbito Pedagógico, el director está implicado por corresponderle ejercer el liderazgo académico y marcar la línea de acción sobre este ámbito así como por ser el principal gestor y responsable de los procesos de enseñanza-aprendizaje que se da en el centro escolar, en tanto que los profesores se ven involucrados, debido a que son los principales actores del proceso didáctico y tienen mayor conocimiento sobre la claridad del modelo pedagógico que emplean con sus alumnos, para conseguir los fines educativos que se proponen, siendo ellos quienes mejor nos pueden informar acerca del proceso de enseñanza-aprendizaje que se da actualmente en el centro de trabajo.

Dentro del Ámbito Administrativo, que hace referencia a los recursos humanos, se encuentran involucrados tanto el director, los docentes y el personal de apoyo por ser los que dan sustento a toda la labor educativa. El director por ser la autoridad máxima en la organización y administración del centro escolar. Los docentes porque son los que conocen las formas de actuar dentro de la institución y las funciones que les toca realizar. El auxiliar administrativo porque es el encargado de realizar funciones

organizativas y administrativas del centro, por tal motivo se hace valiosa su opinión acerca de la eficacia actual en la organización, así como las fortalezas y las áreas de oportunidad. Finalmente el intendente porque es un elemento que se encuentra involucrado también en este ámbito, al conocer sus funciones y cumplirlas permitirá la realización eficaz de las labores pedagógicas que en ella se sustentan.

2.2.2 Diseño de instrumentos.

Los instrumentos que se utilizaron para realizar el diagnóstico fueron entrevistas, cuestionarios y revisión de documentos. Se eligieron los dos primeros por permitir el trato directo con las personas involucradas en el proceso lo cual hace posible no sólo captar las respuestas de manera más fidedigna sino también para poder observar la actitud de los sujetos durante el proceso de aplicación de los mismos.

El propósito del diseño de estos instrumentos, fue tener un panorama general de la situación en que se encontraba la Institución en los tres ámbitos, así como tener información cualitativa que nos permitiera conocer los puntos de vista del personal.

Siendo la entrevista según Valles (2007:46) “herramientas poderosas para obtener conocimiento sobre la experiencia y el comportamiento humano”, se considera pertinente su aplicación debido a la riqueza de la información que se puede obtener de una manera segura y confiable de parte de las fuentes de información, para los fines que persigue el presente trabajo.

El cuestionario fue seleccionado por la agilidad con que se recaba la información, el cual tiene como finalidad “conocer opiniones, creencias, actitudes, expectativas, valoraciones, intereses, intenciones, puntos de vista, sentimientos, percepciones y representaciones de las personas, así como, en ciertos casos la información con que se cuenta” (Grasso, 2006:14). El cuestionario es también una unidad de registro, que consiste en consignar los datos obtenidos de un grupo de personas por medio de las respuestas que proporcionan un conjunto de preguntas

formuladas previamente, acerca de un problema o tema determinado que se desea conocer.

El proceso de revisión de documentos, consiste en la realización de un análisis de los manuscritos existentes en la institución, con el objetivo de verificar si lo que está documentado, se encuentra actualizado, es suficiente y corresponde con la realidad que se vive.

2.2.3 Plan de aplicación de los instrumentos

En el siguiente esquema se muestra de una manera más detallada cómo fue el proceso de aplicación de los instrumentos, así como sus objetivos, categorías, ítems y las fuentes consultadas.

INSTRUMENTOS	OBJETIVO	CATEGORIA	12 ITEMS	FUENTES
ENTREVISTAS	Conocer la percepción de docentes y directivo acerca de la existencia, funcionalidad y pertinencia de los ámbitos: Filosófico, Pedagógico y Administrativo.	- Filosófico	3	1 Directivo
		- Pedagógico	4	2 Docentes
		- Administrativo	5	
CUESTIONARIOS	Sondear las percepciones que tienen los docentes y el directivo acerca de la existencia y claridad de documentos donde se encuentran la filosofía institucional, el modelo pedagógico y respecto al área administrativa.	- Filosófico	3	8 Docentes
		- Pedagógico	5	2 Personal de apoyo
		-Administrativo	4	
REVISIÓN DE DOCUMENTOS	Verificar si lo que está documentado, se encuentra actualizado, es suficiente y corresponde con la realidad que se vive.			PEP Contrato laboral Reglamento interno Reglamento de padres

Tabla 1: Plan de aplicación de los instrumentos

Para la realización de las entrevistas se tomó una muestra del 30% del personal de la institución. Dicha muestra está conformada por el directivo y dos docentes una de mayor antigüedad y otra de recién ingreso, porque se considera importante contar con opiniones diversas, tanto del personal que tiene experiencia en el centro escolar, como del personal de nuevo ingreso. El propósito de este instrumento fue conocer la percepción que tiene tanto el directivo como los docentes acerca de la existencia,

funcionalidad y pertinencia de los tres ámbitos: Filosófico, Pedagógico y Administrativo. (Anexo 1).

Los cuestionarios que se realizaron son de tipo abierto, con la finalidad de que el informante contestara con amplitud y precisión. Dichos cuestionarios fueron aplicados a todas las docentes de la institución (ver anexo 2) con el objetivo de explorar los tres ámbitos que se vienen trabajando. En cuanto al personal de apoyo la aplicación de este instrumento tuvo el propósito de explorar sólo los ámbitos filosóficos y administrativos, (anexo 3) es importante aclarar que no se les cuestionó sobre el ámbito pedagógico, por no ser el área específica donde ellos desarrollan su trabajo.

Los instrumentos utilizados se aplicaron en el mes de mayo de 2011 con la siguiente distribución: los cuestionarios a docentes se programaron para el día 11 de abril, en tanto que las entrevistas con los docentes se establecieron para los días 10 de mayo y el día 11 del mismo mes para el directivo de la institución, en esta misma fecha se aplicó también el cuestionario al personal de apoyo.

2.2.4 Sistematización y triangulación de los datos

En este apartado se describe el proceso de sistematización y triangulación de los datos, el cuál se realizó con la información recabada de los instrumentos aplicados, logrando con ello confiabilidad en los resultados al tener certeza de su veracidad por la recopilado en los diferentes instrumentos, asimismo nos permite tener una base confiable para poder realizar una propuesta de intervención adecuada.

En este proceso se utilizaron tablas en donde se vaciaron las respuestas de las entrevistas y cuestionarios. En ambos casos se usaron tablas con 4 columnas organizadas de la siguiente manera: en la primera columna se colocó a los informantes (docentes, directivo y personal de servicio) asignándoles un numero consecutivo; la segunda columna fue denominada respuesta, en donde se transcribieron textualmente lo expresado por los informantes; en la tercera columna llamada análisis se describió de manera breve lo dicho por los informantes; en la última columna denominada interpretación, se realizaron inferencias a partir de lo que dicen los datos, con el

propósito de tener una comprensión amplia de la situación problemática. Se realizó una tabla por cada una de las preguntas hechas a los informantes. A continuación, se presenta la matriz de sistematización de la entrevista, como del cuestionario al directivo, docente y personal de apoyo.

Pregunta 1

N. persona	RESPUESTA	ANÁLISIS	INTERPRETACIÓN
1.			

Tabla 2: Matriz de sistematización de la entrevista y cuestionario a directivo, docente y personal de apoyo

En la revisión de documentos, se realizó una matriz que está dividida en tres columnas: categoría, documentos y análisis, empleándose los criterios de suficiencia, pertinencia, actualidad y claridad.

CATEGORÍAS	DOCUMENTOS	ANÁLISIS
Variables contextuales Filosofía Institucional Misión Visión Valores Propuesta pedagógica Metodología y didáctica Propuesta de evaluación Organización administrativa Manual de funciones Organigrama Reglamento interno Contratos laborales	Descripción de la realidad sociocultural del entorno en el que se encuentra ubicada la institución (nivel socioeconómico, tipo de vivienda, servicios, etc.). De manera genérica, no es necesario un estudio científico.	

Tabla 3: Matriz de sistematización de la información obtenida mediante el análisis de documentos

Esta matriz nos permitió visualizar ampliamente, todos los elementos necesarios para el análisis de los documentos que posee la institución y así triangularlos con los resultados obtenidos en la entrevista y en el cuestionario, con la finalidad de tener todos los elementos necesarios para diagnosticar la problemática que se vive en el centro escolar.

2.3. Análisis de resultados

En este apartado se presentan los resultados obtenidos del proceso de diagnóstico, mismos que se describirán en el siguiente orden: filosofía institucional, ámbito pedagógico y ámbito administrativo. El orden mencionado obedece a la lógica de construcción de un PEI que hace referencia al ¿Qué? ¿Con qué? y el ¿Cómo? Lo cual corresponde en primer término al fin que persigue la institución, en segundo lugar con qué enfoque o modelo pedagógico lograrán sus objetivos y finalmente el cómo se organizará la Institución para apoyar al área pedagógica a cumplir con el fin propuesto.

2.3.1 Filosofía Institucional

En este ámbito se engloba la misión, visión e ideario, el cual contempla los valores del centro educativo. Todos los docentes reconocen la existencia de una misión sin embargo, no hay claridad con respecto al documento que la describe, ni recuerdan su contenido. El análisis de los cuestionarios a docentes permitió identificar que el 44% de la muestra no sabe su contenido. Asimismo el 56% difiere en sus respuestas respecto al contenido de la misión como se puede ver en el gráfico 1.



Gráfico 1: Conocimiento de la misión

La misión documentada en la institución es incrementar la calidad educativa desarrollando habilidades, competencias y capacidades por medio del juego, formando niñas y niños creativos y dinámicos.

Sin embargo en las respuestas de los docentes se pueden observar respuestas como las siguientes: la misión es formar niños con aptitudes emprendedoras; integrar e involucrar a padres en las actividades y en la educación, lo cual difiere de la misión, debido a que no se menciona la calidad educativa ni el desarrollo de habilidades y competencias en los niños. En relación al personal de servicio ninguno especifica la misión.

Las entrevistas aplicadas demuestran que el personal de la institución no tiene claridad en el contenido de la misión puesto que no la describe con suficiencia y claridad. Lo anterior se observa en respuestas como: desarrollar y descubrir en los niños su potencial; crear niños independientes para enfrentarse a la vida teniendo las armas necesarias para solucionar los problemas que se encuentren.

En la revisión de documentos se pone de manifiesto que la misión se ha conformado con el trabajo entre docentes y directivo desde sus inicios (1992) y que posteriormente se dio a conocer a los padres de familia en el reglamento y a los

docentes a través del Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE), solicitado por la SEP.

En consecuencia conocer la misión del Centro Educativo en el que se labora es importante porque marca el rumbo de la labor educativa que se realiza en el mismo, en este sentido reconocemos con Moschen J. (2008) que siendo la misión, la que hace referencia a la razón de ser de una institución y que es lo que justifica su existencia debe expresarse en un enunciado claro, sintético, fácil de recordar para que sea conocida de todos los miembros de la institución y se trabaje en pos de ella.

En lo que respecta a la visión que posee la institución, podemos constatar que el 89% admite conocer de su existencia, pero no recordar su contenido. En tanto que el 11% del personal de la institución conoce su contenido de una manera más amplia, lo cual se evidencia a través de sus respuestas en la encuesta. Lo antes dicho se representa en la siguiente gráfica.

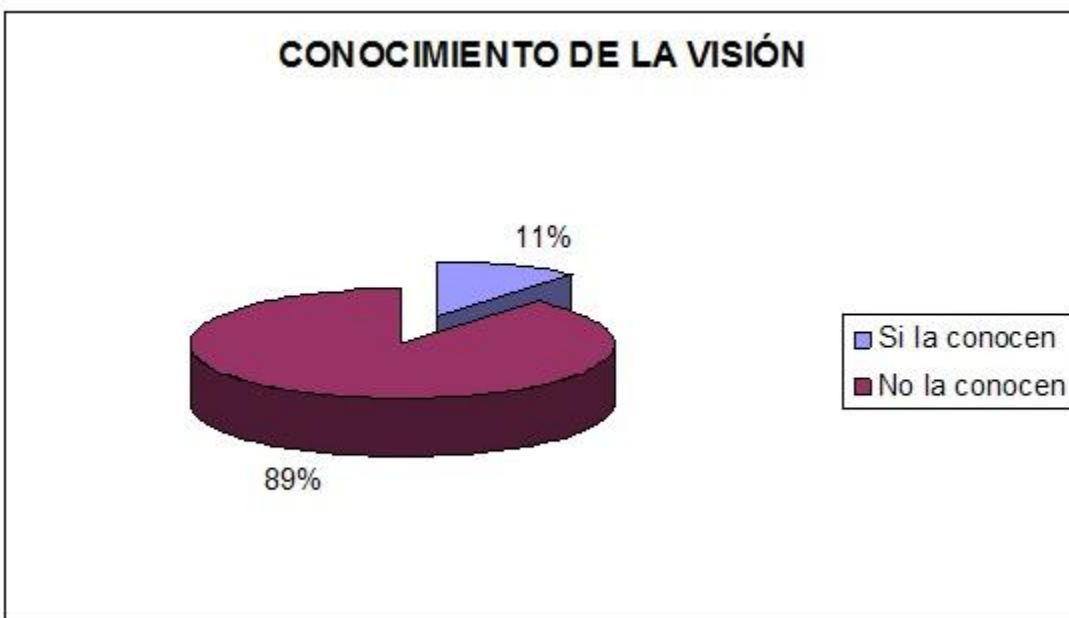


Gráfico 2: Conocimiento de la visión de la escuela por parte del personal

Respecto al personal de servicio la encuesta arroja como resultado que sólo 1 de 2 menciona no conocerla y la otra persona manifiesta que tiene una idea general de la misma al especificar que la visión es "formar grandes ciudadanos con conocimientos y

éxito”. La visión documentada de la instituciones: ***el personal y la comunidad educativa del Jardín de Niños, tiene como propósito fundamental, lograr ser una escuela de calidad para formar niños exitosos.***

En la revisión de documentos se pone de manifiesto, que al igual que la misión; la visión se ha elaborado con el trabajo entre docentes y directivo desde sus inicios (1992), la última modificación data de 2009, dándose a conocer en el PETE (Proyecto Educativo de Transformación Escolar) para los docentes.

Con lo anteriormente expuesto, podemos observar que el contenido de la visión no se conoce en su totalidad por el personal de la institución, ya que estos mostraron confusión al momento de expresarla. La falta de conocimiento claro de la visión por parte de los docentes significa que no se tiene claridad en las metas a largo plazo de la Institución. Ballve & Debeljuh (2006), entienden por visión aquella percepción clara y compartida sobre lo que la institución desea llegar a ser en el mediano o largo plazo. No se refiere a lo que una institución aporta a la sociedad, sino más bien a lo que ella se propone ser y hacia dónde quiere llegar en el futuro. De aquí la importancia de que sea ampliamente conocida por todos los miembros de la institución. Con todo lo anterior se puede afirmar que el personal de la Institución no tiene apropiada la misión ni la visión de la misma.

Respecto a los valores en la entrevista aplicada a docentes y directivo, los entrevistados afirman que sí se viven valores en la escuela, aunque mencionan que no están documentados. Los principales valores que expresan son el respeto, la responsabilidad y el compañerismo, los cuales identificamos a continuación.



Gráfico 3: Valores expresados en las entrevistas a docentes y directivo

En las entrevistas a docentes y directivo todos los entrevistados mencionaron como principal valor de la escuela el respeto, la responsabilidad y finalmente el compañerismo.

Por su parte en los cuestionarios a los docentes el valor del respeto fue el que más mencionaron, siguiendo con la responsabilidad y por último el compañerismo.

En los cuestionarios al personal de apoyo se encontró que el 100% afirma que es el respeto el principal valor que se vive en la institución. Esto evidencia que aunque no existan valores especificados en algún documento, el personal los ubica como valores institucionales.

Con las coincidencias encontradas con respecto a los valores que se promueven en el Centro, podemos afirmar que a pesar de que no están escritos, se trabaja sobre los mismos, principalmente a través del libro de valores que se solicita año con año.

La importancia de que los valores se encuentren escritos, radica en que se pueden consultar en cualquier momento, sean de fácil acceso a toda la comunidad, puedan difundirse y tenerse presentes en todo momento, con la finalidad de que trasciendan y

direccionen la vida de los alumnos, los maestros y los padres de familia. Ahora bien para que lo anterior se logre, no es suficiente con tenerlos por escrito. Sino que se hace necesario además organizar la forma en que se trabajará para que se vuelvan parte del pensar y actuar cotidiano de toda la comunidad educativa, desde el director, los docentes, los alumnos y hasta los padres de familia para lograr con ello un crecimiento como seres humanos, la realización plena de la persona y lograr una sana convivencia con los demás. Todo esto hace necesario no sólo un documento que lo especifique sino la voluntad y el deseo genuino por autoformarse para después formar a las demás personas que conviven con nosotros.

Por lo expuesto anteriormente nos hacemos los siguientes cuestionamientos ¿cómo pueden los docentes direccionar sus esfuerzos educativos hacia un objetivo preciso si no lo conocen? ¿Cómo pretende la institución tener una característica e identidad propia si no la da a conocer de manera precisa y oportuna a sus integrantes? ¿Cómo se puede garantizar el trabajo con valores si no se encuentran documentados?

2.3.2 Modelo pedagógico

Dentro de este ámbito se sustenta el enfoque pedagógico que da identidad a los centros de trabajo y congruencia a toda la labor educativa, perneando a su vez la práctica docente, la planeación y la evaluación del aprendizaje.

En relación a este aspecto, el total de los entrevistados consideran que la escuela cuenta con un enfoque pedagógico, sin embargo, no se tiene identificado, ni documentado por la institución. En tanto que en las respuestas de los cuestionarios realizados a docentes y directivo, en donde se cuestiona acerca de los principios o teorías sobre los cuales basan su práctica docente se dan respuestas como las siguientes: *trabajo de manera tradicional y por competencias; motivándolos; que repitan lo que han aprendido*. De lo anterior se deduce que no hay claridad en el enfoque pedagógico de la Institución ya que el 22% considera que la Institución trabaja bajo un modelo tradicionalista, otro 22% menciona trabajar en el enfoque por competencias, en tanto que un 22% de los entrevistados combina el modelo tradicionalista con el de

competencias. Por último, 22 % no contestó y un 12% no concreta el modelo en el que se basa.

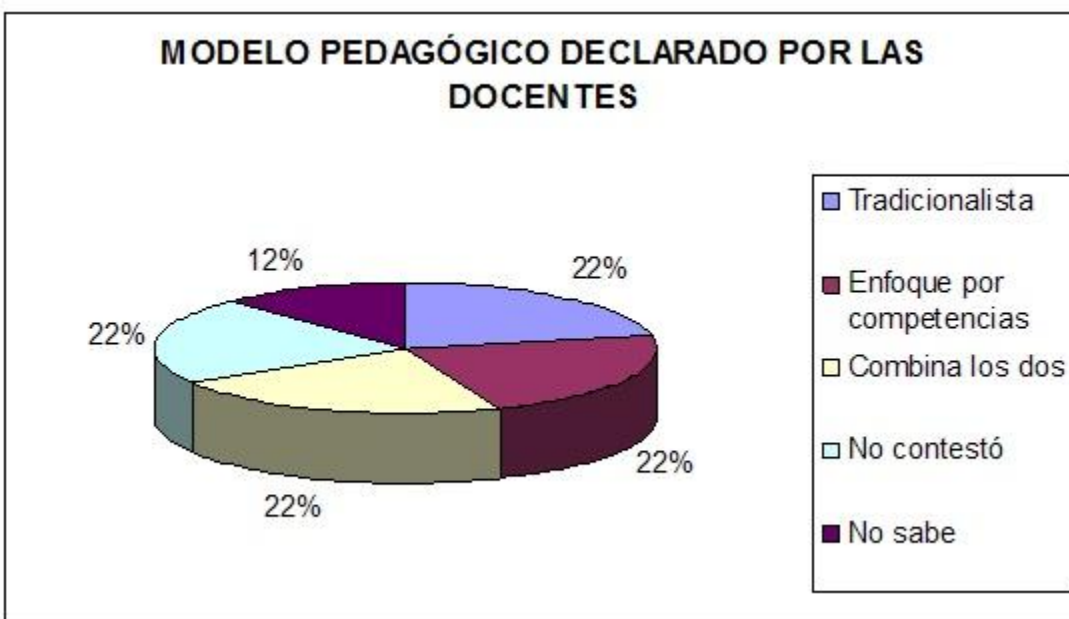


Gráfico 4: Modelo Pedagógico declarado por los docentes

Es así como la escuela funciona con las directrices que la propia SEP establece, a pesar de ello, no hay claridad para trabajar los contenidos propios del currículo de esta Institución, en especial a lo concerniente a la enseñanza de la lecto-escritura y las matemáticas. Lo que orienta la práctica de las docentes es su propia experiencia en este campo, lo cual genera un proceso fraccionado o incompleto al no seguir un proceso claramente organizado y especificado. Lo anterior es notorio cuando los alumnos pasan de un grado a otro y se encuentran con formas de trabajo y metodologías diferentes, mientras que los maestros reciben grupos que no cumplen con los conocimientos que debieron trabajarse en el año que antecede. Asimismo, esto genera entre los docentes incertidumbre al no tener parámetros establecidos para realizar su práctica docente y los lleva a priorizar contenidos según sus propias expectativas y no según los objetivos propios de la Institución. De aquí la importancia de que se cuente con un currículo establecido y con los parámetros para la realización de las planeaciones, lo que garantizaría una actuación docente congruente, coordinada

y progresiva, para con ello favorecer el desarrollo de los alumnos y el logro de los objetivos educativos.

La práctica docente las maestras no tienen claro el concepto, puesto que en el cuestionamiento hecho en el cuestionario acerca de que describan las características de la misma, no logran mencionarla. Con las respuestas de los docentes se perciben diferencias en la manera de realizar su trabajo según las encuestas aplicadas. Algunas de las respuestas expresadas por los docentes son: *estimular a los niños para que tengan seguridad y confianza en sí mismos, la forma en que imparto mi clase es creativa y sencilla para que los alumnos puedan disfrutar el aprendizaje, respetar a los alumnos, tener puntualidad y trabajar con ética.*

Lo que se encuentra documentado respecto al modelo pedagógico corresponde al modelo por competencias del Programa de Educación Preescolar (SEP, 2004) No existen otros documentos institucionales que especifiquen el modelo pedagógico de la Institución. Esto nos lleva a plantearnos las siguientes interrogantes ¿cómo se garantiza el logro de los objetivos pedagógicos propios de la Institución? ¿Cómo se tendrá claridad en la manera de llevar el proceso de enseñanza-aprendizaje?

Por lo que concierne a la planeación, en la entrevista realizada al directivo, afirma que sólo hay acuerdos para la unificación de los formatos de planeación, más no en cada uno de los rubros que la integran, lo cual viene a confirmar la ausencia de criterios comunes para su realización. Las docentes aseveraron que sí hay criterios comunes para realizarla planeación, sin embargo no mencionan con claridad cuáles son, lo cual evidencia el desconocimiento o ausencia de los mismos. Esto lleva a inferir que las planeaciones son completamente individualizadas al igual que los elementos que la conforman, por lo que, siendo la planeación la base de las prácticas pedagógicas, es necesario primero unificar criterios para la planeación para poder así consolidar las prácticas docentes y con ello contribuir a tener un modelo pedagógico propio de la Institución que permita, no sólo tener acuerdos en relación a las planeaciones, sino el poder contar también con un diseño curricular acorde a las necesidades, principios y filosofía propia del centro de trabajo.

Lo anterior nos conduce a preguntarnos ¿cómo es que la institución garantiza una práctica educativa eficaz? ¿Cuenta la escuela con un diseño curricular bien articulado? ¿Cómo se garantiza el cumplimiento de los fines educativos? ¿Realmente se trabaja bajo el esquema de competencias que propone la SEP?

La revisión de documentos por su parte, da cuenta de que el referente más antiguo que posee la Institución para realizar el proceso de enseñanza-aprendizaje, es de hace 19 años y que se hizo una modificación en el año de 2004 de acuerdo al cambio de programa del preescolar establecido por la Secretaría de Educación Pública (PEP 2004). Desde ese año los programas ya no han sido retomados para considerar su pertinencia y su actualidad, menos aún para consensuarlos con los docentes. Por lo que se considera que el trabajar en su actualización, servirá para cumplir con los requerimientos que la SEP solicita y retomar los objetivos institucionales, a su vez el consensuarlos con los maestros permitirá ser conocidos por todos y trabajar en pos de ellos.

Es inminente la necesidad de contar con documentos que direccionen, orienten y unifiquen la práctica pedagógica de los docentes, ya que esto contribuye a garantizar resultados de calidad en esta área, al trabajar todos los docentes hacia los mismos objetivos y parámetros, con la misma metodología y prioridades, lo cual le dará al aprendizaje de los alumnos mayor consistencia y congruencia.

En lo que se refiere a las estrategias de evaluación, según los cuestionarios realizados a docentes, se observa que la escuela no cuenta con lineamientos establecidos para ello, ya que los docentes mantienen diferentes líneas de evaluación. Por su parte la directora del plantel menciona que sólo existe una boleta de calificaciones en donde se asientan las mismas. Lo anterior se confirma en la revisión de documentos en donde además se cuenta con una libreta para cada docente, en donde se realizan evaluaciones grupales e individuales en tres periodos escolares: al principio (agosto-septiembre), a mediados (febrero-marzo) y al final (junio). Fuera de esto no existe otro documento en donde esté definida la evaluación, sus procesos, sus momentos, su utilidad y sus herramientas.

Todo lo anterior implica que al igual que en la planeación, las docentes realizan la evaluación según sus propios criterios. El tener definidos los procesos, momentos y parámetros de evaluación, les permitirá realizar una evaluación más objetiva de acuerdo a las metas previamente establecidas, tanto como institución como los marcados por la propia SEP. Considerando que la evaluación es una parte importante del proceso de enseñanza-aprendizaje al brindar información sobre los avances que logran los alumnos y al ofrecer información acerca de la eficiencia de los métodos y técnicas utilizada en el aula debiera ser una parte plenamente especificada y conocida por todos los docentes del centro escolar y con ello lograr congruencia y eficiencia en el trabajo de toda la institución. Finalmente el dar a conocer estos parámetros de evaluación a los padres de familia les permitiría apoyar, en la medida de sus posibilidades, en el proceso formativo de sus hijos.

El diagnóstico del ámbito pedagógico, se enfocó en indagar cómo se lleva a cabo toda la labor educativa, desde la planeación, la puesta en práctica y la evaluación. Se obtuvo información sobre todo lo que conlleva el complejo proceso de enseñanza-aprendizaje para darle una estructura bien definida, coherente y acorde con el enfoque pedagógico acordado.

En conclusión, sobre el ámbito pedagógico encontramos que no está actualizado, que los docentes no cuentan con parámetros para la realización de la planeación del proceso enseñanza-aprendizaje y finalmente no cuentan con lineamientos establecidos para la evaluación del mismo. Terminado este ámbito, se desarrolla el apartado referente a la estructura administrativa del centro escolar.

2.3.3 Estructura Organizativa

Este es el último ámbito que forma parte del diagnóstico y abarca los aspectos de las funciones del personal y el contrato laboral, sobre los cuales se presentan los resultados obtenidos.

En relación a la organización en áreas bien definidas del Centro escolar, es decir las áreas que comprende una institución educativa (pedagógica y administrativa), las

docentes manifiestan en los cuestionarios falta de claridad, pues sólo 4 de las 9 docentes, identificaron que la institución se encuentra organizada en las áreas administrativa y pedagógica; el resto de las docentes y el personal de apoyo ofrecen respuestas muy variadas. Cinco docentes comentan que las áreas en que se organiza la escuela son cómputo, recreo, inglés, música, maestras de apoyo y maestras de grupo.

La importancia de que las instituciones cuenten con una estructura administrativa bien definida radica en que posibilita un mejor aprovechamiento de los recursos, tanto humanos como materiales.

Ara (2005:32) menciona que la estructura toma en cuenta “las funciones de cada docente, la distribución de tareas, la coordinación entre los profesionales, los recursos existentes en la institución y la relación del centro con el entorno”. Lo anterior no es percibido con claridad por los integrantes de la presente Institución y, por lo tanto, puede generar una carga desequilibrada en las tareas y falta de coordinación para la realización de las actividades. Por el contrario, el tener objetividad en esta área permitirá, tanto a los docentes como al personal de apoyo, conocer los ámbitos en que se organiza la Institución, las personas responsables de cada área, los canales de comunicación y los recursos con que se cuenta para cada una de ellas, lo cual redundará en un trabajo más coordinado y eficiente del centro escolar.

En cuanto a las funciones del personal, las docentes manifiestan en la entrevista que se encuentran establecidas en el contrato de trabajo, por su parte la directora menciona que el contrato no es muy claro ni preciso. Lo anterior se complementa con la revisión de documentos que pone de manifiesto que su reestructuración se efectuó hace 2 años. Las funciones de la educadora que se especifican en éste documento son:

“Atención personalizada, cuidado muy esmerado, atención e impartición de enseñanza, a niños de etapa edad de lactancia hasta de cuatro años, orientación de psicomotricidad, de desarrollo e interacción social y psicológica hacia los alumnos, evaluaciones periódicas así como aplicación estricta y apegada a los planes y programas de estudio y normas establecidas por Dependencias Oficiales Publicas Centralizadas, Paraestatales o cualquier otra Gubernamental análoga que se

indique en la Administración Pública Federal, y respecto de los cuales les sea asignado respectivamente y hecho de conocimiento previamente por el COLEGIO”.

Dentro del contrato laboral, las funciones del Directivo son las mismas que las de la educadora en tanto que las funciones del personal de servicio y auxiliar administrativo, no se encuentran descritas.

En relación a sus funciones, los docentes manifiestan que no tienen claridad sobre ellas, sus respuestas en la entrevista fueron muy vagas y genéricas: *trabajar en equipo, proyectar confianza, ser guía, enseñar conocimientos, tener organización, cumplir el programa, fomentar el gusto por la actividad física, que aprendan a usar la computadora*, entre otras.

Por otra parte la directora menciona con más claridad y precisión sus funciones aunque no con suficiencia. Entre sus principales funciones menciona el presidir el Consejo Técnico, organizar las juntas con los padres de familia, dar seguimiento a sus inquietudes y dudas, realizar observaciones en el aula, detectar las necesidades educativas y psicológicas de los niños y asesorar a los maestros en caso necesario. La directora expresa que son más las actividades que realiza de carácter organizativo, administrativo, de control y de supervisión que las pedagógicas (observación de grupo, planeaciones, diseño curricular, asesoría a docentes, evaluaciones y capacitación de docentes).

Las docentes manifiestan que sí se les da a conocer las funciones a través del contrato de trabajo y mencionan que les ha sido de ayuda para conocer sus funciones, a pesar de ello, las docentes de clases extracurriculares (cómputo, inglés, educación física) lo comparten la misma experiencia ya que mencionan no conocerlo. En este sentido se comparte lo mencionado por GÓMEZ y PONCE (2008: 15) en relación al contrato laboral “esel que liga a una persona (trabajador), que presta sus servicios a otra (empresario), que los retribuye, organiza y dirige” debiera ser ampliamente conocido por todos y cada uno de los trabajadores de la institución para garantizar su cumplimiento y las buenas relaciones entre ambas partes.

En este sentido la directora del centro escolar comenta que en el contrato laboral las funciones son muy generales y centradas en la parte legal, lo cual hace inferir la necesidad de un manual de funciones en donde se asienten las mismas de manera clara y específica.

En lo que se refiere a la revisión de documentos, no se encontró manual de funciones de la institución que sirva de guía al personal, por lo tanto el contar con este documento será de vital importancia debido a que se establecen en él, de manera precisa y clara, las funciones de los docentes y del personal de apoyo, lo cual brinda a los trabajadores seguridad en sus tareas y ofrece un parámetro de evaluación al directivo de su trabajo cotidiano.

2.4. Conclusiones del diagnóstico

Los hallazgos encontrados a través del diagnóstico se expresan en el siguiente diagrama donde se han clasificado las problemáticas de acuerdo al ámbito al que pertenecen.

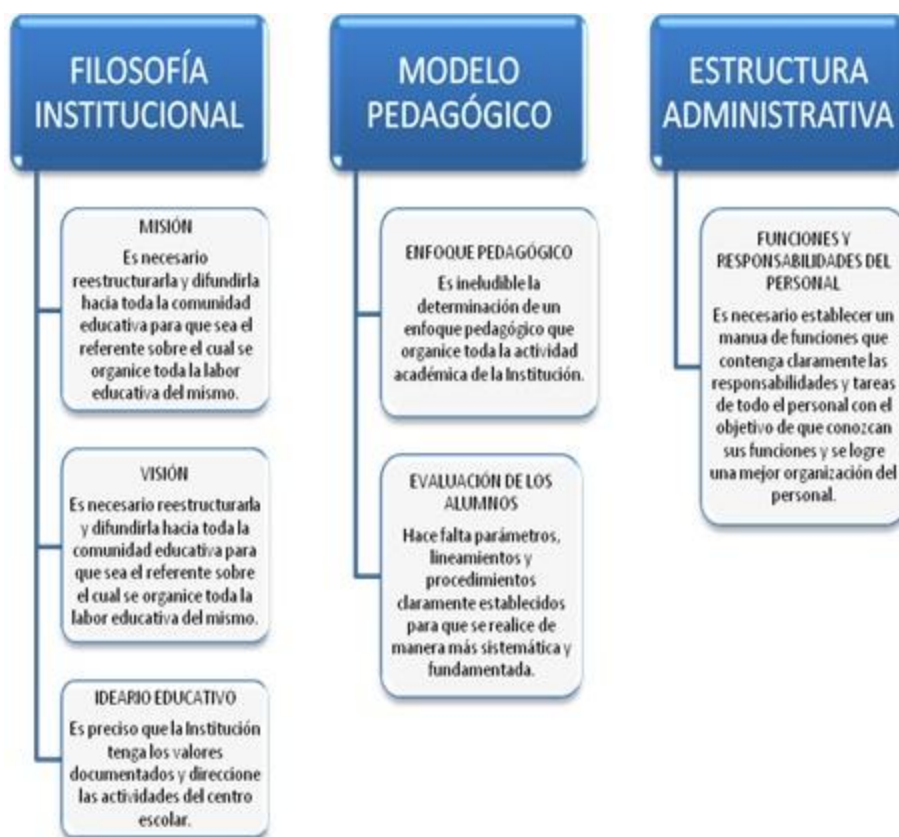


Ilustración 5: Resultados del diagnóstico en las tres dimensiones

De este gráfico claramente se desprende que en la filosofía Institucional existe necesidad de reestructurar o documentar la misión, visión y el ideario. En lo que toca al modelo pedagógico es necesario determinar el enfoque propio de la Institución, así como establecer parámetros y procedimientos para la planeación y realización de la evaluación de los alumnos. Por último, en la estructura administrativa, se hace necesario la creación de un manual de funciones y la difusión del contrato laboral hacia todo el personal que conforma la Institución. De esta manera podemos definir la situación problemática a intervenir, misma que se desarrolla en el siguiente apartado.

2.5 Definición de la situación problema a intervenir

La situación problema se centra en la necesidad de crear un Proyecto Educativo Institucional que sirva de brújula a toda la labor del centro escolar al articular los tres ámbitos: filosófico, pedagógico y administrativo.

El desconocimiento de la misión y visión del centro escolar por parte del personal de la institución, así como la falta de un ideario que exprese los valores del centro dan como resultado una pérdida de la direccionalidad del trabajo, especialmente de la planta docente que trabaja de manera independiente en lo que se considera deben ser sus objetivos educativos. Aunado a esto, se hace presente la inexistencia de un documento propio de la institución que exprese el modelo pedagógico y guíe la labor de los docentes. En cuanto al área administrativa, las funciones del personal no están documentadas en un manual de funciones, por lo que este ámbito se encuentra desvinculado tanto de los fines institucionales como del área pedagógica, que es a la que debe servir de apoyo.

La problemática encontrada en este centro escolar se ha presentado desde hace aproximadamente 10 años cuando la población estudiantil y la planta docente se incrementó. Dicha problemática se ha manifestado en el trabajo cotidiano del centro escolar pues al no conocer la misión y visión del centro los docentes trabajan sin enfocar sus esfuerzos al logro de las mismas. En el área pedagógica se hace necesario realizar una reestructura, ya que no se cuenta con un modelo previamente especificado en la institución, en consecuencia los docentes carecen de parámetros para realizar su práctica educativa acorde a los principios, propios de la institución, dando como resultado diversidad de metodologías que no garantizan la consistencia en el trabajo. Por último el no contar con un manual de funciones del personal, lo imposibilita para el cumplimiento oportuno y eficaz de sus responsabilidades al no tener claridad en los límites de sus propias tareas y ni en las de los compañeros.

En resumen, se detectó que la Institución no posee un documento que oriente, coordine y dirija las actividades del centro escolar en los tres ámbitos mencionados. Dirigir una Institución Educativa que cuente con un PEI es laborar con un rumbo fijo, claramente definido y establecido. Es trabajar estratégicamente pues se tiene objetividad de hacia dónde se dirigen toda las actividades del mismo; permite al Directivo organizar el centro escolar, definir prioridades, distribuir los recursos y garantizar la calidad y eficiencia en los resultados de la organización que representa.

Así pues se hace necesaria una gestión directiva que involucre a todo el personal de la institución en la elaboración de un documento que dirija todas sus actividades, para ello el directivo ha de sacar partido al Consejo Técnico mediante un Trabajo Colegiado que permita a todos los miembros de la institución, participar en la organización del centro escolar. Es en el Consejo Técnico donde debe surgir con el trabajo de todas las directrices que habrán de direccionar el rumbo de la institución y conjuntar sus esfuerzos para el logro de su cometido.

Todo lo anterior hace evidente la necesidad de una gestión directiva que oriente y organice a todo el centro de trabajo hacia la consecución de sus objetivos más relevantes, por lo que podemos concluir que la situación problemática se expresa de la siguiente manera:

La Institución necesita fortalecer una gestión directiva, que impulse a su personal docente hacia la participación activa en la elaboración de proyectos institucionales dentro del Consejo Técnico, que lleven a una mejor organización del centro como es el caso del Proyecto Educativo Institucional, el cual da identidad y rumbo a la Institución.

III. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

En este capítulo se abordan los referentes teóricos que sustentaron la presente intervención. Es importante mencionar que la intervención está supeditada a la gestión directiva lo cual permite tener una visión más amplia de las posibilidades que existen en la institución para dar respuesta a la problemática encontrada.

En primer lugar se revisan conceptos relacionados con la gestión como son la Gestión Escolar Estratégica, Liderazgo, Consejo Técnico y Trabajo Colegiado. En segundo lugar se abordan conceptos relacionados con el Proyecto Educativo Institucional, este último con sus principales dimensiones: Filosofía Institucional, Modelo Pedagógico y Modelo Administrativo.

Dichos conceptos guardan estrecha relación con la problemática que es la necesidad de fortalecer una gestión directiva, que impulse a su personal docente hacia la participación activa en la elaboración de proyectos institucionales dentro del Consejo técnico, que lleven a una mejor organización del centro como es el caso del Proyecto Educativo Institucional.

3.1 Gestión Escolar

La gestión escolar hace referencia aun conjunto de acciones encaminadas a movilizar recursos para el logro de los objetivos institucionales, estas acciones superan el ámbito de una simple administración material del centro ya que implican relaciones en todas las áreas que lo conforman, como son el área pedagógica, la administrativa, la motivación del equipo docente, la relación con los padres de familia, la administración de los recursos financieros, etc. Lavin (1995:70) define la gestión escolar como “el conjunto de acciones relacionadas entre sí que emprende la comunidad educativa para promover y posibilitar el logro de la intencionalidad pedagógica en-con-y para la comunidad educativa”. Lo cual implica un compromiso compartido entre el directivo como principal cabeza de la institución y su equipo de trabajo.

La gestión implica también identificar prioridades y garantizar el logro de los objetivos y metas propuestas. En este sentido la gestión se vuelve estratégica, cuando se enfoca en no perder el rumbo o dirección de lo que se desea lograr en los tiempos establecidos, con los sujetos implicados y en las mejores condiciones de trabajo. En efecto la gestión escolar estratégica “propone centrar lo sustantivo, es decir, aquello que no se puede dejar de atender para asegurar los resultados esperados” (PEDE/PAT SEP: 11). De lo anterior se desprende la necesidad de establecer las metas u objetivos del centro para con ello comenzar a gestionar la manera de lograrlas.

El PEDE/PAT menciona que la Gestión Educativa Estratégica se presenta bajo un sistema integral en donde todos sus elementos se interrelacionan de tal forma que impacta a la gestión escolar. A continuación se presenta un gráfico con los elementos de la gestión escolar.



Ilustración 1: Modelo de Gestión Educativa Estratégica. Fuente: PEDE/ PAT SEP 2011:16

Se fortalecerán en el presente trabajo dos elementos representados en el *gráfico 15*. **Componentes:** Liderazgo Compartido, Trabajo Colaborativo y Planeación Estratégica; **y Herramientas** en donde se retoman las dimensiones de la Gestión

(Pedagógica Curricular, Administrativa, Organizativa y Participación Social) y el Plan estratégico (PEI).

Es importante resaltar que en el marco de la reforma educativa de 2011, el modelo de la Gestión Escolar o Educativa se encuentra fundamentada en el Programa Sectorial de Educación 2007-2012:21 (PROSEDU) donde se expresa en el objetivo número 6 “Fomentar una gestión escolar e institucional que fortalezca la participación de los centros escolares en la toma de decisiones, corresponsabilice a los diferentes actores sociales y educativos, y promueva la seguridad de alumnos y profesores, la transparencia y la rendición de cuentas.”

Asentado lo anterior nos da paso para trabajar lo relacionado con el liderazgo que es lo que va a permitir la participación y la corresponsabilidad de los actores educativos en las acciones que se emprendan en el centro escolar.

El liderazgo que debe desarrollar el directivo es un elemento muy importante en las instituciones, este determina la forma de trabajo y de relacionarse con los demás, de tal manera que establece el clima de una institución. Se entiende por liderazgo “el proceso de influir, guiar o dirigir a los miembros del grupo hacia el éxito en la consecución de metas y objetivos organizaciones” (Agüero 2004:24). De esto se deduce que debe ser un atributo que los directivos deben poseer pues se convierte en una capacidad que le facilita su trabajo de gestión en una institución.

El liderazgo que emplea el directivo del centro educativo, además posee características específicas como el poder de influir sobre los otros miembros de la institución para lograr la consecución de los objetivos de la misma, así como la capacidad de establecer una eficiente comunicación verbal y no verbal, puesto que es la base de las relaciones humanas y del trabajo en equipo.

Existen varios tipos de liderazgo entre los que se pueden mencionar el autocrático en donde no hay participación del grupo, el laissez faire que da libertad al grupo de trabajo y hay una mínima participación del líder y finalmente el participativo o

compartido en donde como su nombre lo indica, se comparten las decisiones entre el líder y el equipo de trabajo.

Este último tipo de liderazgo requiere por parte del líder características especiales como el carisma, que es el respeto y confianza en él; la estimulación intelectual que hace referencia a la capacidad de generar en los miembros de un equipo de trabajo procesos de creatividad e innovación en la búsqueda de soluciones o problemáticas de sus instituciones; finalmente requiere de una consideración individualizada, es decir, prestar atención a cada persona de los miembros de su equipo y gestionar con cada una de ella de acuerdo a sus capacidades, características y necesidades propias.

Ahora bien este liderazgo participativo requiere de un espacio en donde se ejerza con más propiedad, dicho espacio es el Consejo Técnico que es en donde se trabaja conjuntamente con los docentes y se toman decisiones trascendentales para la institución.

Dentro del *Reglamento para el Gobierno y funcionamiento de las escuelas de Educación Básica del estado de Jalisco (SEJ 2010:7)*, se retoma que el Consejo Técnico Escolar es “un órgano colegiado de colaboración y consulta”. También se caracteriza por ser un espacio formal porque está reglamentado, es colegiado porque integra a todos los docentes, tiene como propósito el intercambio de ideas sobre asuntos relacionados con la enseñanza y es el espacio formalmente establecido para la construcción del Proyecto Educativo Institucional.

Entre las principales atribuciones que el Consejo Técnico ofrece a las instituciones escolares se encuentran las siguientes:

- I. Conocer las decisiones del Director o del equipo directivo que afecten al proceso pedagógico;
- II. Opinar sobre asuntos técnico-pedagógicos;
- III. Dar a conocer al Consejo Escolar de Participación Social propuestas de innovación que faciliten la gestión escolar;

IV. Participar, conocer y emitir su opinión sobre el plan de desarrollo escolar y su programa anual de trabajo;

V. Organizar, monitorear y evaluar los procesos pedagógicos, administrativos y de vinculación entre ambos que se lleven a cabo en la escuela, en correspondencia con lo que establece el programa anual de trabajo;

VI. Proponer lo necesario para la superación del trabajo educativo de la propia escuela;

VII. Colaborar en la definición de las políticas para la implementación del currículo;

VIII. Coadyuvar en la organización de la vida cotidiana de la escuela y de su administración;

IX. Participar en el análisis de los problemas educativos que le planteen los órganos colegiados

de la escuela, a través del Director y proponer las medidas que juzgue convenientes para resolverlos, basadas éstas en las disposiciones normativas vigentes; y

X. Desempeñar las comisiones de estudio, participación o trabajo que le señale el Director de la escuela. (Reglamento, SEJ 2010:8).

Es conveniente resaltar al Consejo Técnico como un soporte para la Gestión Escolar, de tal forma que sirva como complemento y apoyo para resolver las problemáticas de los centros escolares. Asimismo existe una interrelación del Consejo Técnico con el liderazgo, siendo el consejo un espacio en donde influye al equipo de trabajo, para conseguir su participación en las decisiones y tareas del centro escolar.

Finalmente siendo el Consejo Técnico un órgano colegiado, es necesario especificar la forma en que se trabajará en dichas reuniones, tal es el caso del Trabajo Colegiado.

Al hablar de Trabajo Colegiado “nos referimos a la reunión de pares, de iguales, de colegas, de discusiones cara a cara donde se busca un objetivo común” (Espinosa, 2004:10). En otras palabras se puede decir que el trabajo colaborativo implica el trabajo conjunto de un equipo de personas donde cada una ofrece sus capacidades,

conocimientos, habilidades, aptitudes o materiales para el logro de los fines que los tienen reunidos.

Por su parte López (2007:18) agrega que “el trabajo auténticamente colaborativo no se limita el hecho de que varias personas trabajen juntas, si no que, además, éstas deben tratar de conseguir finalidades comunes, de manera que cada miembro del equipo sólo pueda conseguir sus propios objetivos si los demás componentes del grupo logran los suyos”, lo cual habla de una interdependencia entre los miembros del grupo. Además menciona entre las principales ventajas de esta forma de trabajo: el beneficio que proporciona el intercambio de ideas entre los compañeros lo cual permite analizar las cosas desde puntos de vista distintos, los resultados del trabajo colaborativo superan a los del trabajo individual, se establecen relaciones sociales y vínculos afectivos, ofrece una oportunidad para el crecimiento profesional de los docentes.

El Trabajo Colegiado brinda a todos los integrantes de la institución una oportunidad para la participación en la toma de decisiones, la realización de tareas y de proyectos que busquen la mejora del centro escolar. Otras de las ventajas importantes del Trabajo Colegiado es la que se expresa a continuación:

“El trabajo colegiado es un medio fundamental para conformar un equipo académico capaz de dialogar, concertar, compartir conocimientos, experiencias y problemas en torno a asuntos y metas de interés común en un clima de respeto y tolerancia, con la finalidad de lograr un sistema educativo valioso en la adopción y el desarrollo de actitudes, así como valores para la vida en sociedad. Ello se reflejará en una mejor atención a las necesidades educativas de los alumnos, generando el aprovechamiento académico y la disminución en los índices de deserción, así como en el desarrollo de las competencias docentes, fomentando la reflexión, la implementación de acciones de mejora y el trabajo en equipo”. (Consideraciones para el Trabajo Colegiado, SEP 2009:5).

Respecto al Trabajo Colegiado es importante mencionar que todos los miembros de la comunidad educativa (directivos, docentes y personal de apoyo) se encuentran

relacionados con la gestión escolar ya que de acuerdo a sus capacidades y posibilidades brindan su trabajo para que la realización de ésta pueda ser posible.

La relación entre los conceptos señalados (Gestión Escolar, Liderazgo, Consejo Técnico y Trabajo Colegiado) la podemos ver más claramente a través del siguiente gráfico.

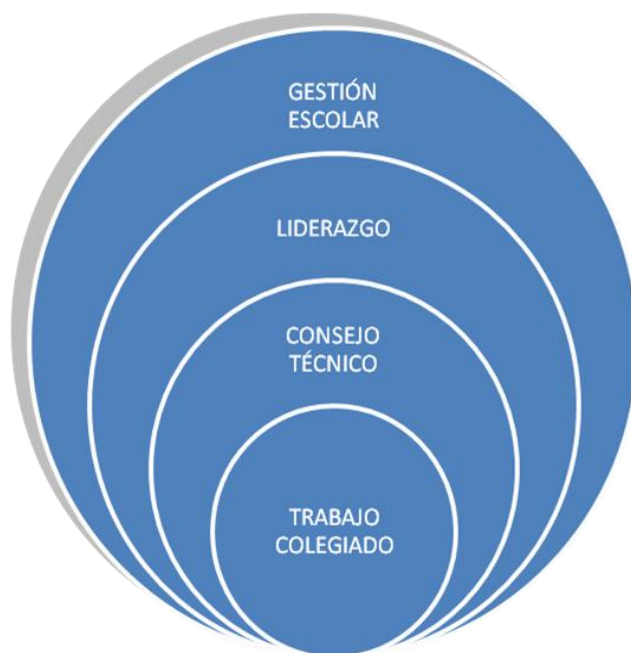


Ilustración 2: Relación entre Gestión Escolar, Liderazgo, Consejo Técnico y Trabajo Colegiado

El Trabajo Colegiado es una estrategia que aporta grandes beneficios, dentro del Consejo Técnico. Sin embargo, requiere de un liderazgo que permita la participación, dirija el trabajo en equipo, lo enriquezca y permita la toma de decisiones en conjunto. El tipo de liderazgo influye a su vez en una gestión escolar capaz de dar respuesta a todas las problemáticas encontradas en el centro escolar y permite la construcción de proyectos escolares para la mejora continua del centro. Es importante mencionar cómo la gestión se puede ver fortalecida a través del trabajo colaborativo, ya que permite negociar y analizar diferentes puntos de vista. La relación entre estas acciones dan como resultado una triple ventaja: el crecimiento y fortalecimiento de la gestión escolar, el crecimiento profesional del equipo de trabajo, por último el desarrollo y crecimiento de la institución por la que se trabaja.

Una vez desarrollada la primera parte de los conceptos relacionados con la gestión, en el siguiente apartado se desarrollan los correspondientes al Proyecto Educativo Institucional.

3.2 Proyecto Educativo Institucional

Toda organización escolar desde sus inicios, debe tener clara la finalidad que persigue, los medios con los que lo conseguirá, los recursos necesarios para llevar a cabo su tarea, la organización mínima para realizar sus labores y contar con un reglamento para hacer posible su operación. Lo anterior posibilita una mejor distribución de las tareas y garantiza el desarrollo del centro.

Las instituciones educativas plasman su organización en un documento denominado Proyecto Educativo Institucional (PEI) que se puede identificar como: “el documento que define la identidad de la institución educativa, formula los fines y objetivos del centro escolar, expresa el modelo educativo que ofrece a la sociedad, que es asumido por la comunidad educativa.” (Alonso, 2005:21).

Una institución con PEI facilita la gestión escolar al especificar claramente los objetivos que se persiguen y los medios para lograrlo. Una de las ventajas que tiene el PEI, es que sirve de referente de evaluación del Centro, debido a que se desprenden de él los indicadores de logro, que permiten direccionar los objetivos a seguir, hasta llegar a las metas planteadas. Licha (1999:91) hace referencia que “una gestión educativa centrada en los PEI supone un imaginario escolar instituyente, un ámbito participativo para elaborar diagnósticos, tomar decisiones, definir objetivos, generar compromisos de acción, organizar la oferta curricular e instrumentar mecanismos de seguimiento y evaluación”. Aunado a esto el PEI también requiere de un liderazgo participativo donde los docentes puedan tomar parte activa en él a través de la conducción pertinente de su líder.

El PEI, como se mencionaba, es considerado como un documento rector de toda organización, en este caso de todo el centro educativo en sus diferentes áreas: administrativa, pedagógica y filosófica. De él se desprenderán todos los demás

proyectos que genere el Centro pues todos ellos deben compartir los objetivos y la filosofía marcada en este documento.

3.2.1 Filosofía Institucional

La Filosofía Institucional es uno de los grandes componentes del PEI que se desarrollaron a lo largo de este trabajo. Se presenta en primer lugar debido a que en este ámbito se expresan los fines que persigue una institución educativa, mismos que se definen propiamente en la misión y la visión del centro, así como en el ideario que el centro determine como rectores de toda su labor educativa.

La importancia de este ámbito radica en que es el hilo conductor de donde se desglosarán y organizarán los otros ámbitos de la institución que son el pedagógico y el organizativo.

Se deben analizar los objetivos y metas que ésta persigue, su razón de ser ante la sociedad, las concepciones que tiene sobre el hombre, la vida, la educación y los valores de tal forma que permee en toda la vida de la institución desde los documentos hasta las prácticas cotidianas de todos los miembros de la misma, lo cual le da a la institución una característica propia. En otras palabras la Filosofía Institucional nos permite “Mostrar los signos constitutivos de su ser e identidad, desprender de ellos la razón de su existencia, explicar el significado o sentido de su presencia en la sociedad, definir la misión que puede y debe realizar, los objetivos o valores que se propone alcanzar” (Alonso, 2005: 46). Teniendo bien definidos estos puntos (misión, visión y valores), quedarán establecidos dentro del ideario educativo, el cual se tratará a continuación para su mejor comprensión.

Uno de los elementos claves dentro de la filosofía es el Ideario educativo que define Alonso como un “Conjunto de principios, valores y objetivos prioritarios que derivan necesariamente de la identidad de la institución educativa” (2005:78). De este ideario es de donde se desprenden los dos conceptos guía que marcan los fines de la institución como son la misión y la visión.

La misión es “aquella contribución que caracteriza la identidad, que da sentido a la existencia de aquella empresa, departamento, equipo o profesional.” (Cardona y Rey, 2008: 68) de tal manera que la misión constituye la meta u objetivo a lograr en el corto plazo, son los compromisos que asume con los beneficiarios de su servicio en donde se involucran más estamentos de la institución. Tanto la misión como la visión son dos elementos que deben ser divulgados a toda la comunidad escolar a fin de que conozcan hacia donde se dirigen todos sus esfuerzos y puedan, con la práctica diaria, abonar hacia el cumplimiento de dichos objetivos.

La visión contiene las expectativas que la institución tiene de sí misma en un futuro próximo, es decir, lo que desea ser en un tiempo y contexto determinado en favor de aquellos para quienes se brinda un servicio. Podemos mencionar que la meta a alcanzar constituye la visión de una institución, sería como la brújula que marca el camino a seguir y la ruta hacia donde se dirigirán todos los esfuerzos de los miembros y los departamentos o áreas de la misma. Concluimos mencionando lo que Alonso expresa acerca de la visión al decir que es “la imagen que la institución tiene de sí misma proyectada hacia el futuro” (2005:48).

Los valores que forman parte del ideario marcan las virtudes o principios axiológicos propios de la institución, mismos que la caracterizan en todo momento y en todos los niveles desde el apoderado legal, director, docentes hasta el personal de apoyo y administrativo.

Estos valores son los que rigen la vida cotidiana del Centro en todas sus manifestaciones y, por lo tanto, deben ser apropiados como tales, formar parte de la manera de ser, pensar y hacer de la comunidad educativa. Los valores del Centro no sólo se viven en él, sino que se busca que sean apropiados por los beneficiarios del servicio educativo, a saber, por los alumnos y sus familias. En definitiva podemos considerar que los valores:

“reflejan la personalidad de los individuos y son la expresión del tono moral, cultural, afectivo y social marcado por la familia, la escuela, las instituciones y la sociedad en que nos ha tocado vivir” (Izquierdo, 2007:98).

Estos dos elementos (la misión y visión) son primordiales para construir el ideario educativo y así consolidar la filosofía institucional. Esta última es importante porque dará al centro educativo una congruencia interna en sus actividades al clarificar la meta a la cual se desea llegar, así mismo dotará al centro de una identidad que lo consolide y proyecte hacia la comunidad.

3.2.2 Modelo Pedagógico

El modelo pedagógico es la parte medular de una institución educativa, ya que es la que conducirá toda la labor pedagógica, marcará los lineamientos a seguir, los postulados, las estrategias, las formas de relacionarse entre los docentes y alumnos, las características y formas de evaluación, para darle una congruencia pedagógica a la labor del centro y desarrollar así un proyecto común de escuela.

El modelo pedagógico se organiza en torno a la filosofía de la institución, por ello constituye una parte importante del Proyecto Educativo. De manera general se puede afirmar que el modelo pedagógico supone tomar decisiones sobre:

- ¿Qué se va a enseñar?
- ¿Qué formatos de enseñanza se aplicarán?
- ¿Bajo qué pautas se agruparán a los alumnos?
- ¿Cuáles serán las normas de distribución del profesorado?
- ¿Cómo se asignarán los tiempos y espacios?

Dentro del modelo pedagógico se pueden mencionar los siguientes elementos que lo caracterizan:

- una propuesta pedagógica que se basa en unos determinados enfoques, la metodología y la didáctica.
- determina los roles de los sujetos implicados en el proceso de enseñanza-aprendizaje, el maestro y el alumno, cómo se perciben desde el enfoque pedagógico que sostiene el modelo.

- la evaluación de aprendizajes, proceso que debe estar acorde al modelo pedagógico adoptado por la institución.

La propuesta pedagógica se basa en referentes teóricos que dan sustento y justificación al actuar pedagógico, hacen referencia a las teorías que fundamentan el modelo pedagógico, mismas que pueden ser tanto psicológicas como epistemológicas. En este sentido el PEP tiene establecidos 10 principios pedagógicos, agrupados en tres aspectos, los que se pretende den sustento al trabajo educativo cotidiano con los niños.

Los principios pedagógicos son:

A) Características infantiles y procesos de aprendizaje.

1. Las niñas y los niños llegan a la escuela con conocimientos y capacidades que son la base para continuar aprendiendo.
2. La función de la educadora es fomentar y mantener en las niñas y los niños el deseo de conocer, el interés y la motivación por aprender.
3. Las niñas y los niños aprenden en interacción con sus pares.
4. El juego potencia el desarrollo y el aprendizaje en las niñas y los niños.

B) Diversidad y equidad

5. La escuela debe ofrecer a las niñas y a los niños oportunidades formativas de calidad equivalente, independientemente de sus diferencias socioeconómicas y culturales.
6. La educadora, la escuela y los padres o tutores deben contribuir a la integración de las niñas y los niños con necesidades educativas especiales a la escuela regular.
7. La escuela, como espacio de socialización y aprendizajes, debe propiciar la igualdad de derechos entre niñas y niños.

C) Intervención Educativa

8. El ambiente del aula y de la escuela debe fomentar las actitudes que promueven la confianza en la capacidad de aprender.
9. Los buenos resultados de la intervención educativa requieren de una planeación flexible, que tome como punto de partida las competencias y los propósitos fundamentales.
10. La colaboración y el conocimiento mutuo entre la escuela y la familia favorece el desarrollo de los niños. (PEP, 2004: 32)

Estos principios deben ser tomados en cuenta para crear una metodología acorde a las necesidades de los niños. Se entiende por metodología las estrategias, técnicas, procedimientos y recursos que usa el docente para realizar el proceso de enseñanza- aprendizaje; estos principios a su vez se desprenden de las teorías que se han tomado como base para construir el modelo pedagógico de cada centro. Puede decirse que es la transferencia de la teoría a la práctica cotidiana del proceso educativo.

En la didáctica se consideran tres elementos que la componen: el docente, el alumno y el objeto de conocimiento y sus relaciones, por ello es necesario mencionar los papeles que tiene tanto el maestro como el alumno en el proceso de enseñanza- aprendizaje, siempre bajo la luz de la teoría que lo sustenta para luego adecuar la práctica docente a los mismos.

Otro de los elementos que integran el modelo pedagógico es la evaluación del proceso de aprendizaje de los alumnos, como la evaluación del proceso de enseñanza de los docentes. En este caso nos avocaremos a desarrollar la primera de ellas para lo cual es necesario iniciar con la definición de la evaluación.

Evaluar es el procedimiento mediante el cual se valora periódicamente la situación del alumno dentro del proceso de aprendizaje, es “un proceso de emisión de juicios, que no es un acto aislado sino que implica una serie de actividades que concluyen en la toma de decisiones” (Maggioni, 2006:58).

De esta manera se puede mencionar que es necesario que las instituciones posean una propuesta de evaluación congruente con los referentes teóricos que sustentan su modelo pedagógico además de establecer los objetivos de la misma, los momentos y las estrategias necesarias para llevarla a cabo.

En la educación preescolar dentro del PEP, la evaluación tiene tres finalidades principales, estrechamente relacionadas:

- Constatar los aprendizajes de los alumnos y las alumnas –sus logros y las dificultades que manifiestan para alcanzar las competencias señaladas en el conjunto de los campos formativos– como uno de los criterios para diseñar actividades adecuadas a sus características, situación y necesidades de aprendizaje.
- Identificar los factores que influyen o afectan el aprendizaje de los alumnos y las alumnas, incluyendo la práctica docente y las condiciones en que ocurre el trabajo educativo, como base para valorar su pertinencia o su modificación.
- Mejorar –con base en los datos anteriores– la acción educativa de la escuela, la cual incluye el trabajo docente y otros aspectos del proceso escolar. (PEP, 2004:131).

Al estar establecido el modelo pedagógico es necesario atender a la estructura organizativa del centro de trabajo para lograr constituir los departamentos o áreas de la que está compuesta, con la finalidad de que contribuyan de manera eficaz al logro de sus objetivos.

3.2.3. Estructura Organizativa

El último apartado que constituye el Proyecto Educativo Institucional es la estructura organizativa, la cual se entiende como “la capacidad de una organización de dividir el trabajo y asignar funciones y responsabilidades a personas y grupos de la organización, así como el proceso mediante el cual la organización trata de coordinar su labor y sus grupos”. (Lustheus, Adrien, Carden y Montalbán, 2002:53). Para que esta división del trabajo y asignación de funciones sea posible, se presenta en primer término al organigrama de la institución, en donde se organizan los departamentos o áreas de trabajo de la misma para posteriormente elaborar un manual funciones, en donde se asignen las tareas y responsabilidades de cada miembro de la institución y sus relaciones con los demás departamentos o personas.

Esto nos permitirá tener una visión clara y precisa acerca de la organización de una institución, de la distribución del trabajo, de los canales de comunicación, de las relaciones entre las diferentes áreas de trabajo y de las líneas de mando de la misma, lo cual redundará en una carga equitativa del trabajo y de una mayor eficiencia en el funcionamiento de la institución. Por último, se abordará el tema del contrato laboral que es el documento legal que vincula a un trabajador hacia una empresa.

Los elementos mencionados, organigrama y manual de funciones, benefician a la gestión directiva en cuanto a que le permite contar con documentos que den cuenta clara de la organización de la institución como de las funciones de cada uno de sus miembros, lo cual redundará en una menor carga de trabajo y liberación del tiempo. Por último estará brindando a los integrantes de la institución lo que se espera de cada uno de ellos.

En cuanto al organigrama, entendemos que es la expresión gráfica de la estructura de una organización en todos sus niveles y áreas, indica las relaciones entre los puestos y las jerarquías entre ellos, así como indica los canales de comunicación. Su objetivo es poner de manifiesto el rol que ocupa cada integrante dentro de una institución.

En los organigramas las líneas horizontales indican relaciones de igualdad, en tanto que las verticales descendentes señalan jerarquías inferiores. Si las líneas llegan al centro de un recuadro indican una relación de mando, por el contrario si se encuentran al lado del mismo indicará una relación de apoyo.

Los organigramas permiten ver de manera global y rápida la organización del personal de una institución y sus relaciones de mando o subordinación, así como tener claro la posición o puesto que ocupan cada uno de los trabajadores con respecto a los demás.

En el manual de funciones se establecen los deberes y tareas de cada uno de los miembros de una institución. Es un documento que enuncia el funcionamiento y operación de cada una de las áreas que conforman una institución con la finalidad de

cumplir con los retos y tareas que han asumido. Los objetivos de los manuales se concretan de la siguiente manera:

- Instruir al personal acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.
- Precisar las funciones y relaciones de cada departamento para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, y facilitar su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- Proporcionar información básica para la planeación e implantación de reformas administrativas. (Rodríguez, 2006:57)

Este manual tiene las ventajas de determinar y delimitar las funciones y responsabilidades de cada miembro de la institución, evita sobreponer tareas, exceso de trabajo a un puesto y permite una comunicación al conocer el rol propio como el de cada uno de los empleados de la institución.

En pocas palabras estos dos elementos que venimos hablando son esenciales para tener una mejor organización al ser como una radiografía de la escuela, donde fácil y rápidamente puedan evidenciarse la organización de la misma a través del organigrama y en donde se explicita claramente las tareas de sus integrantes a través del manual de funciones.

Con los elementos ya mencionados y que son sólo algunos de los que conforman el ámbito organizativo se cierra esta dimensión. Cabe señalar que se han omitido elementos como el clima organizacional, reglamento interno, administración materiales por no encontrarse problemáticas en estas áreas.

La importancia de este ámbito radica en que en él se organizan y administran los recursos tanto humanos como materiales y técnicos, mismos que son parte esencial para el funcionamiento del centro educativo al ser la plataforma que permitirá el desarrollo de los objetivos de la misma.

A manera de concluir este capítulo se puede afirmar que el director del Centro Educativo es un elemento clave para la buena marcha del mismo, pues es él quien ha de dar vida al centro y poner en marcha los procesos necesarios, para lograr que su equipo de trabajo lleve a la escuela hacia el logro de los objetivos propuestos. Es aquí donde confluyen todos los conceptos revisados sobre liderazgo, Consejo Técnico, Trabajo Colaborativo y finalmente los conceptos relacionados con el PEI que serán la columna vertebral de la Institución.

IV. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN

En este capítulo se presenta el diseño de la intervención, que después de un proceso de diagnóstico realizado en el centro de trabajo, permitió delinear una estrategia de intervención que hará posible mejorar la problemática que se vivía en la Institución. Las necesidades del Centro Educativo que fueron detectadas por medio del diagnóstico son fortalecer una gestión directiva participativa, a través de la elaboración colegiada del PEI y la consolidación del Consejo Técnico, para lograr una mejor organización del centro, así direccionar y trabajar conjuntamente los ámbitos filosóficos, pedagógicos y organizativos de la Institución.

4.1. Estrategia de Intervención

La estrategia de intervención se enfocará en el fortalecimiento de la Gestión Directiva donde a través del Trabajo Colegiado, generado en el Consejo Técnico, se logre una mejor organización del centro por medio de la creación del Proyecto Educativo Institucional que dirija y de congruencia a toda la labor educativa que se realiza en la Institución.

Para la realización de la estrategia de intervención se decidió trabajar con las siguientes líneas de acción: Consolidar el Consejo Técnico de acuerdo a los lineamientos de la SEP, trabajar en la Institución de manera colegiada y la elaboración del Proyecto Educativo Institucional.

El Consejo Técnico, como órgano colegiado de colaboración y consulta, tiene el objetivo de otorgar participación a los docentes en la toma de decisiones para la organización y funcionamiento de los procesos escolares en donde a través del diálogo, el análisis y la oportunidad de compartir conocimientos y experiencias en relación a la tarea docente, se va constituyendo el equipo de trabajo como un conjunto de profesionales en crecimiento. Este crecimiento profesional capacita a los docentes para la realización eficiente de sus tareas a la

vez que se convierte en una herramienta de apoyo a la gestión escolar participativa ya que ofrece la oportunidad de tomar consenso, delegar o pedir apoyo para la realización de las actividades.

El Trabajo Colegiado, por su parte, es una estrategia privilegiada en la edificación de un equipo de trabajo que permite compartir experiencias, conocimientos y problemas para trabajar juntos en la construcción de un proyecto común de escuela. Así como por permitir la actualización del equipo docente y directivo del centro, la toma de decisiones más prácticas y lo más importante, el construir una Institución más sólida en los ámbitos filosófico, pedagógico y organizativo. Esto nos llevará a que la gestión directiva se fortalezca gracias al trabajo de conducción del equipo, por las múltiples oportunidades que ofrece de reflexión, toma de decisiones, análisis, organización, y demás actividades que le permitan organizar a su equipo de trabajo y guiarlo hacia los fines que persiguen como institución.

Finalmente, la elaboración del Proyecto Educativo Institucional, como tercer línea de acción tiene la finalidad de crear un documento que organice y dirija las actividades del centro lo cual permitirá al director tener claramente especificados los fines de la institución y los medios con los que se cuenta para su realización, permitiendo de esta manera tener un trabajo perfectamente estructurado y organizado, asimismo le permite conocer el rumbo hacia donde se dirige la institución y poder de una manera eficiente lograr sus objetivos.

La viabilidad del proyecto radica en la capacidad de gestión del director de la Institución, de la sensibilización y motivación propiciada en todos los integrantes, así como de la disposición y participación activa de los docentes y personal administrativo.

Se pretende que a través de tres líneas de acción, claramente identificadas y desarrolladas, se logre el fortalecimiento de la Gestión Directiva Participativa al

proporcionar múltiples oportunidades de negociación, dirección, toma de decisiones, acuerdos y seguimiento de proyectos como es la elaboración del PEI.

4.2. Objetivo general

El objetivo de esta intervención es fortalecer una Gestión Directiva Participativa, a través del Trabajo Colegiado generado dentro del Consejo Técnico y la elaboración del Proyecto Educativo Institucional en sus tres ámbitos: filosófico, pedagógico y organizativo.

4.3. Metodología de la Intervención

La forma de trabajo de la presente intervención se enfoca en la realización de tres líneas de acción bien delimitadas: la consolidación del Consejo Técnico, la implementación del Trabajo Colegiado y la elaboración del PEI. Las tres líneas de acción se realizarán teniendo como base la gestión participativa con la finalidad de vivir todo lo que sucede en la escuela como un asunto del personal que labora en ella, pues el ser parte de una institución no es suficiente para generar compromiso hacia ella; es necesario abrir los espacios pertinentes para que sus miembros puedan participar y contribuir con el desarrollo de la institución escolar y así logren proponer, actuar y construir juntos en *pro* de la misma, lo cual genera compromiso y sentido de pertenencia.

Las líneas de acción se realizarán de la siguiente manera:

Se consolidará el Consejo Técnico con el personal docente, mismo que se realizará mensualmente con la finalidad de abrir espacios de participación en donde las docentes proyecten sus ideas, objetivos o dudas para buscar juntos solución a todo lo que tenga que ver con el área académica del centro escolar, así como lograr integrar un Consejo Técnico eficiente. Los días que se han asignado para la realización del Consejo Técnico serán los viernes de 12:00 a 14:00 horas en el aula de usos múltiples de la institución. En este día, las clases para los

alumnos terminarán a las 11:00 a.m., de tal manera que, tanto el personal docente como el de apoyo, estén libres de tareas y puedan dedicar tiempo a este.

El Trabajo Colegiado se consolidará dentro del taller *La Escuela que Queremos* y posteriormente dentro de las sesiones de Consejo Técnico del proyecto de intervención. El taller se llevará a cabo en una sesión con todos los docentes del centro escolar con la finalidad de conocer la problemática del centro escolar y de sensibilizar al personal para el trabajo colegiado.

La elaboración del Proyecto Educativo Institucional, se realizará por medio de un documento que concentrará las ideas, aportaciones y esfuerzos de todo el equipo para la organización de la institución en sus tres ámbitos y que será un valioso recurso para el fortalecimiento de la gestión directiva.

Se presenta a continuación un esquema con las líneas de acción, que permite tener una visión más clara de la estrategia de intervención. Estas líneas se encuentran entrelazadas, ya que una lleva a la otra de tal manera que se complementan y se apoyan mutuamente, a la vez que convergen en un mismo punto: *la gestión participativa*, que es la finalidad de cada una de ellas.



Ilustración 10: Líneas de acción de la Estrategia de Intervención

La línea de acción A, que está enfocada a la consolidación del Consejo Técnico, sólo se implica al directivo y a los docentes por la naturaleza del mismo Consejo, en esta línea no se trabajará con el personal de apoyo por ser este un espacio propio para el trabajo con los docentes. En la línea de acción B hace referencia a la consolidación del Trabajo Colegiado a través de un Taller de sensibilización y motivación del personal, estarán implicados tanto el directivo, como todos los docentes y el personal de apoyo. La línea de acción C, es la elaboración del PEI los sujetos implicados serán nuevamente el directivo, los docentes y el personal de apoyo, sólo dentro de los ámbitos que competen a cada uno de ellos.

El tipo de liderazgo a fortalecer en el director de la Institución, a lo largo de este trabajo de intervención, será el participativo, con la intención de que estimule la cooperación entre todos los integrantes del grupo, potencialice las capacidades, características y habilidades del personal de la Institución para que contribuyan a la realización de proyectos institucionales, como es el caso de la elaboración del

PEI. Esto permitirá el logro de los objetivos institucionales y el fortalecimiento de la gestión directiva, objeto principal de esta intervención.

En cuanto a los materiales, se utilizarán una amplia diversidad de ellos, desde los más rudimentarios como papelotes para las aportaciones y construcciones grupales, copias, formatos, libros, etc.; así como el cañón, que nos permitirá proyectar presentaciones, gráficas, avances y objetivos de cada una de las sesiones del trabajo colegiado.

Es así como la estrategia de intervención con sus líneas de acción, impactos, metas y responsables, tiene como finalidad una visión global del proceso de intervención, para de ahí desprender las acciones a realizar. El siguiente cuadro lo describe de una mejor manera.

LÍNEAS DE ACCIÓN	ESTRATEGIAS	PROPÓSITO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	IMPACTO	PRODUCTO/ RESULTADO	INDICADOR DE LOGRO	RESPONSABLES	RECURSOS
Consolidación del Consejo Técnico, para garantizar los mecanismos participativos.																		
1.Consolidación del Consejo Técnico		Integración formal del Consejo Técnico												Constitución formal del Consejo Técnico	Conformación del Consejo Técnico	El 100% de las reuniones de Consejo Técnico están organizadas de acuerdo a los lineamientos de la SEP y se firman las actas	Director	Reglamento para el funcionamiento de las escuelas de educación básica, libreta
LÍNEA DE ACCIÓN B: Implementación del Trabajo Colegiado para la construcción participativa de proyectos escolares.																		
1. Presentación de resultados del diagnóstico	Taller La Escuela que Queremos.	Lograr la motivación y apertura de los docentes ante las necesidades del Centro Educativo para facilitar el paso al Trabajo Colegiado.												Conocimiento claro de la situación real de la escuela	Sensibilización y reconocimiento de la escuela que se quiere	El 100% de los maestros conocen las necesidades actuales de la escuela.	Director, docentes, personal de apoyo y asesor externo.	Computadora y Cañón
2. Proyección de video La docencia es como un viaje en tren	Análisis de la película	Lograr la motivación y apertura de los docentes ante las necesidades del Centro Educativo para facilitar el paso al Trabajo Colegiado.												Motivación del personal.	Sensibilización al equipo de trabajo	El 100% de los maestros revaloran su función como docentes.	Director y asesor externo	Película La docencia es como un viaje en tren
3. Realización del taller La Escuela que queremos	Análisis y consenso de la escuela que se quiere.	Enlistar de manera concreta los objetivos que como institución educativa buscamos.												Concreción de manera general de lo que se busca como escuela.	Sensibilización al equipo de trabajo	El 100% de los maestros revaloran su función como docentes.	Director y asesor externo	Cortometraje Pensando en los demás
4. Implementación del Trabajo Colegiado	Trabajo colegiado	Garantizar los mecanismos de participación entre los docentes.												Lograr la cooperación de todo el equipo de trabajo	Lograr la participación de todos los docentes	El 100% de los docentes trabaja de manera colaborativa	Director y docentes	Documento Consideraciones para el Trabajo Coleg.

Tabla 8: Estrategia de intervención (1/2)

LÍNEAS DE ACCIÓN	ESTRATEGIAS	PROPÓSITO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	IMPACTO	PRODUCTO/ RESULTADO	INDICADOR DE LOGRO	RESPONSABLES	RECURSOS
LÍNEA DE ACCIÓN C: Elaboración del PEI, para organizar la Institución en los ámbitos filosófico, pedagógico y organizativo A16																		
Elaboración de la Primera Parte del PEI: Ámbito Filosófico	Rediseño de la misión y visión de la Institución	Contar con una misión y visión actualizada.												Contar con los elementos necesarios para construir la filosofía de la Institución	Diseño de la misión y visión	La escuela cuenta con una misión y visión revisada y actualizada.	Directivo	Misión y visión de la institución
Elaboración del Ideario del Centro	Trabajo colegiado	Contar con un ideario propio de la institución que la identifique												Contar con los valores propios de la institución que sea la filosofía	Ideario de la Institución	La institución cuenta con un ideario propio.	Directivo	Formato para su realización
Presentación de la Filosofía Institucional a toda la Comunidad Educativa	Sesión informativa	Que toda la comunidad educativa conozca la misión y visión del centro												El 100% de la comunidad educativa tiene conocimiento de la filosofía de la Institución.	Conocimiento de la misión y visión por parte de toda la comunidad educativa.	El 100% de la comunidad educativa tiene conocimiento de la filosofía de la Institución.	Directivo	Tripticos, lonas con la misión, visión e ideario del centro.
Elaboración del Segundo Ámbito del PEI: Modelo Pedagógico	Diseño del Modelo Pedagógico	Que la institución cuente con un modelo pedagógico propio												Contar con un modelo pedagógico propio de la Institución que exista un conocimiento cierto del modelo pedagógico de la escuela hacia toda la comunidad educativa	Creación del Modelo Pedagógico	La escuela cuenta con un Modelo Pedagógico propio.	Directivo	PEP 2004
Presentación del Modelo Pedagógico al Colectivo Docente.	Trabajo colegiado	Que todos los docentes conozcan el modelo pedagógico de la institución												El 100% de los docentes conocen el modelo pedagógico de la Institución	Conocimiento del modelo pedagógico por parte de todos los docentes.	El 100% de los docentes conocen el modelo pedagógico de la Institución	Directivo	Proyector y presentación en Power Point
Elaboración del Tercer Ámbito del PEI: Estructura Organizativa		Definir los puestos y funciones que integran a la Institución												Consensar y conocer las funciones propias de cada puesto de la institución	Conocimiento claro de las funciones por parte del personal.	Las funciones y puesto de la escuela se encuentran delimitados.	Directivo	Investigaciones realizadas al respecto
Realización del manual de funciones	Delimitación de puestos y funciones del personal de la Institución	Contar con un manual de funciones que permita al personal conocerlas claramente.												Contar con referentes donde se especifiquen las labores y tareas de cada uno de los puestos de la institución.	Creación del manual de funciones.	La escuela cuenta con un manual de funciones.	Directivo	Investigaciones realizadas al respecto

Tabla 9: Estrategia de intervención (2/2)

Para lograr el fortalecimiento de la Gestión Directiva Participativa, se han propuesto tres líneas de acción, las cuáles se trabajarán de manera simultánea con la finalidad de que se vayan fortaleciendo, se apoyen y se complementen. El trabajo sincrónico de las mismas, nos permitirán ir afianzando las estrategias necesarias para garantizar el logro de los objetivos propuestos. A continuación se detallan las líneas de acción a trabajar las actividades específicas a desarrollar. Dichas líneas se llevarán a cabo de manera transversal.

4.4. LÍNEAS DE ACCIÓN

Línea de acción A

4.4.1 CONSOLIDACIÓN DEL CONSEJO TÉCNICO

Está enfocada a la consolidación del Consejo Técnico para garantizar los mecanismos participativos, su propósito es tener una reestructuración e implementación de los documentos administrativos a utilizar dentro del Consejo, con la finalidad de dar seguimiento a los procesos y acuerdos que se generen en las sesiones. Asimismo instalar a los responsables que serán los que rendirán informes de todo lo trabajado, logrando con ello una mayor participación de los docentes y directivo para afianzar un equipo de trabajo y prepararlo para la creación de proyectos institucionales. El Consejo Técnico como órgano de carácter consultivo de la dirección, tiene la finalidad de abordar juntos, docentes y directivo, todas las problemáticas y asuntos escolares. De aquí la importancia de integrarlo debidamente según los requisitos de la Secretaría de Educación Pública a la vez que se implementará como forma de trabajo a privilegiar el Trabajo Colegiado con los docentes.

En esta actividad el actor principal será el directivo pues es quien presidirá la sesión y será el encargado de formalizar el Consejo Técnico como un espacio privilegiado y reglamentado para el trabajo con los docentes. El director será el encargado de la elaboración del Reglamento Interno para el Trabajo Colegiado, el

resto de los sujetos implicados recibirán la información, la analizarán para valorar la trascendencia de la misma y participarán de manera activa durante todo el proceso de formalización con sus dudas, sugerencias, reflexiones y demás aportaciones que ayuden al cumplimiento de esta primer línea de acción. En cuanto a los materiales a usar será el libro de actas para el Consejo Técnico y la computadora con el proyector para la realización del reglamento.

Actividades:

- a) Entrega previa por parte del directivo de la orden del día para la mejor organización de la sesión, en donde se *integrará formalmente* el Consejo Técnico.
- b) Se iniciará con una lectura y reflexión sobre el Consejo Técnico, su definición, sus objetivos y su integración formal por parte de todos los docentes.
- c) Después se realizará la lectura de los lineamientos y funciones de cada miembro del Consejo Técnico, estipulados en el Reglamento para el gobierno y funcionamiento de las escuelas de educación básica del estado de Jalisco con la finalidad de establecer el Consejo Técnico de conformidad a los mencionados documentos.
- d) Se constituirá el Consejo Técnico por un presidente (directivo), las vocales (docentes) y la secretaría, que se elegirá por mayoría de votos de entre las vocales y tendrá como tarea principal describir y asentar la sesión en un libro de actas.
- e) Se realizará el reglamento interno del Consejo Técnico del plantel, sustentando las funciones que va a desempeñar cada miembro, las actividades a realizar dentro del Consejo, así como los estatutos que lo regirán. Este quedará asentado y firmado de conformidad por todos los involucrados.

Línea de Acción B

4.4.2 IMPLEMENTACIÓN DEL TRABAJO COLEGIADO

Esta línea busca la implementación del Trabajo Colegiado dentro de las sesiones del Consejo Técnico iniciándose con un taller de sensibilización del personal hacia las necesidades del centro educativo. Se busca que no sólo estén enterados de la situación actual del centro escolar, sino que se logre mover su voluntad hacia el compromiso y la participación en el proceso de la intervención a través del Trabajo Colegiado. Dicho compromiso y participación del colectivo será la base para un tipo de gestión participativa, que es la que se busca fortalecer en el presente trabajo.

La sensibilización y motivación se trabajará a lo largo de todo el trabajo de intervención por ser primordial para lograr una revaloración de la práctica docente, motivación e interés constante y así llegar a tener una buena organización y congruencia de toda la labor del centro educativo. El conocimiento de las necesidades del centro marcará el punto de partida de todo el trabajo de intervención, en donde los docentes como el personal de apoyo se verán implicados.

Los actores en esta etapa son principalmente el directivo quien conducirá el taller, los docentes, personal de apoyo y la asesora externa. Los recursos que se harán necesarios para trabajar son computadora y proyector, para plasmar todas las construcciones generadas en el colectivo docente.

Actividades:

a) Presentación de los resultados del diagnóstico a todos los miembros del centro escolar (docentes y personal de apoyo) a través de una proyección en Power Point, que permita conocer de manera detallada las necesidades del Centro Educativo en las áreas que lo conforman, su filosofía, el ámbito pedagógico y el ámbito administrativo.

b) Proyección del video *La docencia es como un viaje en tren* (Facundo de Salterain), con la finalidad de reflexionar acerca de la práctica docente. Posteriormente se realizará una plenaria de lo proyectado en el video, para que los docentes tengan una autovaloración de su labor educativa y poderla relacionar con la siguiente actividad.

c) Realización del taller titulado *La Escuela que Queremos*, con el objetivo principal de conseguir la participación activa de todos los miembros del centro educativo, así como generar compromiso ante el mismo. La primera actividad a desempeñar dentro de este taller, es pedir a todo el personal que con base a las necesidades detectadas en cada uno de los ámbitos, cada docente manifieste la escuela que quiere lograr en relación a estos. Esto se plasmará en una tabla descriptiva (Anexo 4), en donde todos tendrán la libertad de aportar ideas para tener una misma visión de escuela, y con esto quedará asentada en el libro de actas del Consejo Técnico, firmando todos lo acordado para su seguimiento.

Línea de acción C

4.4.3 ELABORACIÓN DEL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL

Se centra en la elaboración del PEI que tiene como objetivo organizar al centro educativo en las tres dimensiones Filosófica, Pedagógica y Organizativa para dar así respuesta a las necesidades detectadas en el diagnóstico. La elaboración de este documento rector será el elemento más importante que permitirá el fortalecimiento de la gestión participativa a que se desea llegar ya que involucra a todo el personal de manera activa, unifica esfuerzos y aumenta la eficacia en el logro de los objetivos institucionales. Es importante considerar que requerirá en todo momento de una adecuada gestión y liderazgo por parte del director lo que finalmente redundará en el fortalecimiento de la gestión directiva.

FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

Actividades:

- a) Entrega previa del orden del día para mejor desarrollo y organización de la sesión. Dar a conocer el objetivo de este trabajo al Consejo Técnico.
- b) Presentación del cortometraje *Pensando en los demás*, con el objetivo de sensibilizar al personal sobre el tipo de alumno que se quiere formar.
- c) Rediseñar a través del trabajo colegiado la misión y visión del centro con todos los miembros de la institución. El objetivo de reestructurar la filosofía institucional en conjunto, a partir de la que ya está conformada, con el fin de analizar su pertinencia. Este rediseño se trabajará en una sesión de tres horas aproximadamente. Para este trabajo se hará uso de un formato (Anexo 5) que guiará el trabajo de reconstrucción de la misión y visión del centro.
- d) Todo esto quedará asentado en el libro de actas y firmado por todos los presentes.
- e) Una vez estructuradas y consensuadas la misión y la visión del centro se avocará la directora del centro a la difusión de la misma, para ello mandará a imprimir en lonas para colocarla en la entrada y al interior de la escuela (dirección, salones, patio cívico y entrada de la institución).

Realización de un curso- taller con duración de 8 horas, en donde se definirán el ideario y los valores del centro educativo, mismos que forman parte de la filosofía institucional. El ideario identificará a la escuela, en él se describirán los conceptos de hombre y educación que rigen al centro educativo. Para la construcción del ideario se solicitará una investigación por equipos de los siguientes conceptos hombre, sociedad, mundo y educación a fin de conformar los conceptos que regirán en la institución. Finalmente se elaborará un boletín informativo

para dar a conocer a los padres de familia la filosofía institucional integrada por la misión, visión, ideario educativo y valores institucionales asimismo se realizarán separadores para las personas externas que solicitan informes del centro escolar. De esta manera llegará al conocimiento de todos los miembros del centro escolar. El principal implicado en esta actividad será el director quien determinará los presupuestos a emplearse durante el desarrollo de esta actividad.

El material a utilizar será un formato que guiará las preguntas para la elaboración del ideario (Anexo 6).

- f) Presentar a toda la comunidad educativa la visión, misión y el ideario en donde se expresan los valores de la institución a través de una plática denominada *Filosofía Institucional*. La plática estará a cargo del directivo del centro, y el resto del personal se implicará en la elaboración de las invitaciones para los docentes, personal de apoyo y padres de familia de la institución. La plática se realizará en el salón de usos múltiples con una duración de 1 hora y con apoyo de una presentación en Power Point, esto con el fin de motivar principalmente a los Padres de Familia a que conozcan y se acerquen más a la razón de ser de la escuela y labor que realiza.

Modelo Pedagógico

- a) El directivo realizará una evaluación profunda de la práctica docente del centro, enfocada principalmente al modelo pedagógico que los docentes trabajan dentro de las aulas, con la finalidad de confrontar el modelo pedagógico actual con el que se desea lograr, esto se realizará con un formato especial.
- b) Elaboración del modelo pedagógico a partir de las observaciones realizadas como del conocimiento de los principales modelos pedagógicos. (Anexo 7)

- c) Revisión y reestructuración de los programas de la institución con el objetivo de analizar si son congruentes con los requerimientos de la SEP y con el modelo adoptado por el centro escolar. Esta labor se realizará en con una pedagoga externa, bajo la guía del directivo por ser él quien conoce en amplitud y dominio los programas de la institución.
- d) Plasmar por escrito el modelo pedagógico adoptado por el centro escolar y proporcionar a cada docente una copia para concretar su definición y sus características.
- e) Analizar los procedimientos a emplear en la evaluación de los alumnos, realizando esta tarea en colectivo para diseñar los instrumentos de evaluación acordes al modelo pedagógico concretado, los momentos y parámetros a realizar para la misma.
- f) Organizar un taller para estudiar en colectivo las estrategias, técnicas y recursos a emplear en el aula de clases, para pasar de la teoría del modelo pedagógico a la práctica en el aula y sea más claro para los docentes. Realizando las siguientes actividades para ello:
- g) Proyección de la película *Detrás de la Pizarra*, con la finalidad de que los docentes tengan un auto evaluación de su práctica cotidiana y puesta en común de lo que les pareció más relevante de la proyección.

Una vez presentada la proyección se abrirá un espacio para el análisis y discusión de la misma, lo que les aporta, lo que refleja, sus vivencias al respecto, etc.

Estructura Organizativa.

Esta parte la trabajará el directivo y la propietaria, por ser quienes habrán de delimitar las funciones del personal y por corresponderle las atribuciones sobre la organización de la institución.

- a) El directivo delimitará cuáles son los puestos y funciones existentes en la actualidad en la institución.
- b) Buscará información teórica acerca de los puestos que existen en el centro de trabajo.
- c) Definirá las funciones de cada uno de los miembros de la institución de acuerdo a lo investigado y a las tareas actuales que se tienen.
- d) Realizará un manual de funciones con la información recabada describiendo cada uno de los puestos, sus funciones y tareas, las relaciones con los otros puestos y sus relaciones de mando. La finalidad es tener claramente definido los puestos y sus funciones para que todo el personal conozca claramente lo que le corresponde realizar, para esto se utilizará un esquema especial. (Anexo 8 y 9).
- e) Elaborar el manual de funciones propio de la institución y difundirlo entre todo el personal.

Finalizando lo anterior, se trabajará por último en las siguientes actividades:

- f) Conjuntar los tres ámbitos trabajados en un documento conocido como PEI.
- g) Difusión del PEI a todos los docentes y personal de apoyo.

Con todo este trabajo de elaboración del PEI se habrán presentado múltiples oportunidades para el fortalecimiento de la gestión directiva, una oportunidad excelente para el crecimiento tanto personal como grupal y la solución de las necesidades detectadas en el diagnóstico que conciernen a los ámbitos filosófico, pedagógico y organizativo las cuales se enuncian a continuación:

En la filosofía institucional. Falta de difusión de la misión y visión de la institución, como de un ideario educativo que defina los valores del centro.

En cuanto al modelo pedagógico. La determinación de un enfoque pedagógico que organice toda la actividad académica así como la construcción de parámetros para la realización de la evaluación de los alumnos.

En la Estructura Organizativa. La necesidad de un manual de funciones que contenga claramente las funciones y tareas de todo el personal de la Institución.

V. INDICADORES DE MEJORA PARA IDENTIFICAR LOS RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN

5.1 Objetivo del capítulo

El presente capítulo tiene como finalidad presentar los indicadores de logro que nos permitirán evidenciar las mejoras realizadas en el Centro Escolar a partir de la intervención realizada. Lo anterior se hará a partir de la comparación de la situación del centro, antes y después del trabajo de intervención.

La situación que se vivía antes de la intervención se resume en las necesidades del centro escolar detectadas a través del proceso de diagnóstico, mismas que se presentan agrupadas en tres ámbitos a continuación:

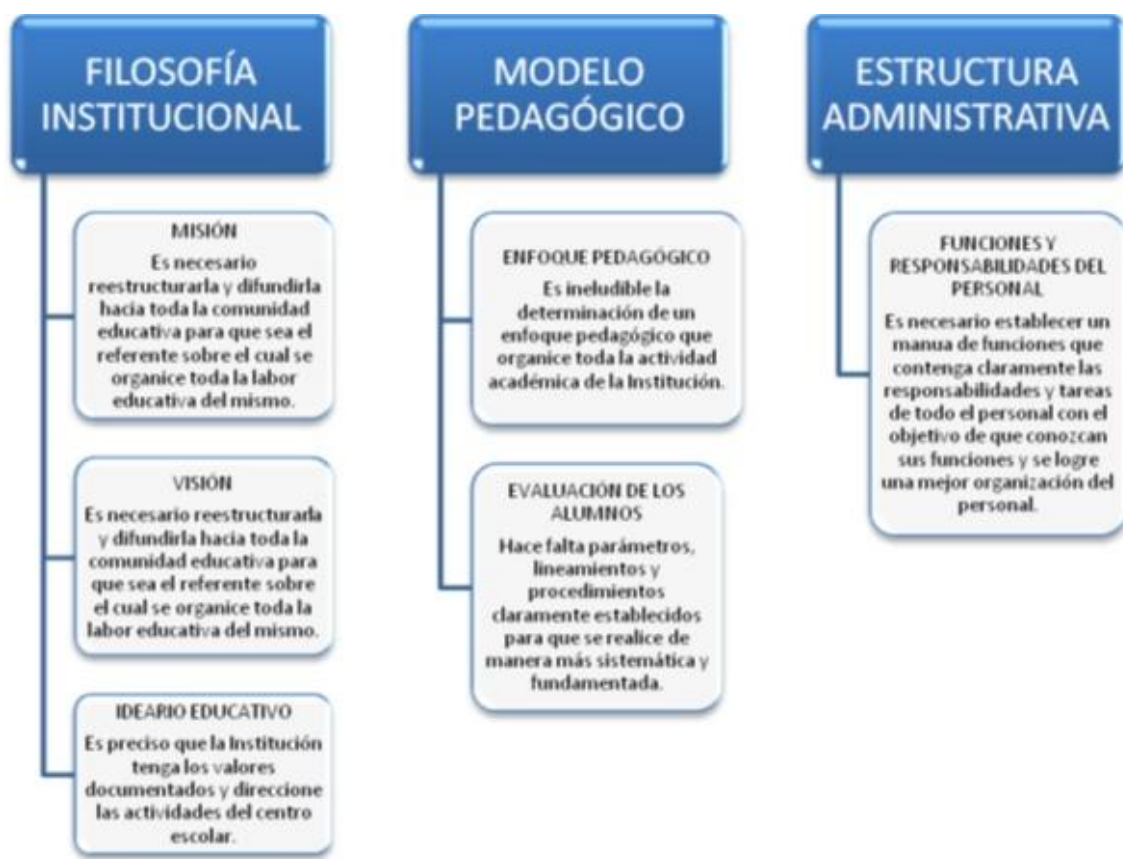


Ilustración 1: Necesidades detectadas en el centro escolar

Lo anterior se concretó en la necesidad de crear un Proyecto Educativo Institucional que diera congruencia y estructura a toda la labor del centro, esto exigía un tipo de gestión participativa que lograra conjuntar esfuerzos de todos los integrantes de la institución, para hacer posible su creación y seguimiento. De aquí se desprende los dos momentos en que se presentan los indicadores de logro. En primer término los relacionados con la elaboración del PEI y en segundo los relacionados con la gestión directiva.

5.2 Aspectos de los Indicadores de Logro

Los indicadores de logro se presentan de acuerdo a los ámbitos trabajados desde el diagnóstico (filosofía institucional, modelo pedagógico y modelo administrativo) y que se resumen en la elaboración del PEI. Posteriormente se presentan los indicadores en relación al fortalecimiento de la gestión escolar del directivo del centro y que implica el liderazgo, el Consejo Técnico y Trabajo Colegiado.

ELABORACIÓN DEL PEI	GESTIÓN ESCOLAR
Ámbito Filosófico	Gestión
Ámbito Pedagógico	Liderazgo
Ámbito Administrativo	Consejo Técnico
	Trabajo Colegiado

Tabla 1: Aspectos de los Indicadores de Logro

En el siguiente apartado se presentan de manera detallada los dos momentos para la evaluación de los indicadores de logro y sus respectivos componentes.

5.3 Indicadores de logro en relación al PEI

A continuación se presentan los indicadores de logro en relación a la creación del PEI. Los indicadores de logro se presentan en una tabla que tiene dos apartados, el primero especifica la necesidad detectada, en tanto que en el segundo se establecen los indicadores de logro que permitirán medir o cuantificar la mejora realizada.

Dentro del ámbito filosófico en el que se contempla la misión, visión y los valores del centro educativo se presentarán tres necesidades específicas: el desconocimiento de la visión y la misión por parte del personal de la Institución así como la falta de valores institucionalizados en el centro escolar. Para las dos primeras necesidades se plantea un indicador de logro, en tanto que para la tercera se plantean dos indicadores, todo lo cual se presentan en la siguiente tabla.

NECESIDADES	INDICADORES DE LOGRO
No hay conocimiento claro sobre la Misión y Visión de la Institución por parte del personal que labora en ella.	El 100% del personal de la institución, reconoce claramente todos y cada uno de los elementos que conforman la misión y visión del Centro Escolar.
No existen valores institucionalizados.	El Centro Escolar tiene definidos los valores institucionales a través del PEI.
	El 100% del personal e la institución conocer los valores declarados del centro educativo.

Tabla 2: Indicadores de logro del ámbito filosófico

Los indicadores de logro para la misión y visión del centro escolar están dirigidos exclusivamente al personal que labora en la institución, en tanto que los

indicadores de logro en relación a los valores del centro, están dirigidos a la institución misma por carecer de ellos como al personal que labora en ella.

El ámbito pedagógico contempla el modelo pedagógico y la evaluación de los alumnos. En ambos casos se presentan dos indicadores de logro, uno en relación a la institución y el otro en relación al conocimiento que de ellos tienen los docentes. La tabla de indicadores de logro de este ámbito se presenta a continuación:

NECESIDADES	INDICADORES DE LOGRO
No existe un Modelo Pedagógico determinado por el Centro Educativo.	La Institución cuenta con un enfoque pedagógico documentado en el PEI.
	El enfoque pedagógico de la Institución es conocido por el 100% de los docentes.
No se cuentan con los lineamientos establecidos para la realización de las evaluaciones de los alumnos.	El centro cuenta con lineamientos establecidos para la realización de las evaluaciones de los alumnos.
	El 100% de los docentes conocen los lineamientos establecidos por la institución para la evaluación de los alumnos.

Tabla 3: Indicadores de logro del ámbito pedagógico.

El área organizativa comprende las funciones del personal y el contrato laboral. Para los dos casos se plantean dos indicadores de logro, como en el ámbito anterior uno de ellos en relación a la institución y el otro en relación al conocimiento que de ellos tiene el personal que labora en ella y que se especifican en la siguiente tabla.

NECESIDADES	INDICADORES DE LOGRO
La institución no cuenta con un manual de funciones.	La institución cuenta con un manual de funciones donde se especifican claramente las funciones y tareas específicas de todos y cada uno de los miembros del centro.
	El 100% del personal conoce claramente sus funciones y tareas a realizar dentro de la institución.

Tabla 4: Indicadores de logro del ámbito administrativo

En relación al PEI los indicadores de logro de los tres ámbitos que lo conforman se podrán verificar a través de los siguientes elementos: primero a través de un análisis del mismo PEI con el objetivo de revisar si la Institución como tal, ha cubierto sus necesidades en relación a los tres ámbitos Filosófico, Pedagógico y Organizativo (Anexo 8). En segundo lugar a los maestros se les aplicará un instrumento para valorar los avances logrados en relación al conocimiento sobre los ámbitos que conforman el PEI, lo cual fue una las principales necesidades que arrojó el diagnóstico realizado. Se aplicará un cuestionario abierto para dar oportunidad al encuestado de ampliar sus respuestas (Anexo 9).

Una vez abordado todo lo relativo a los indicadores de logro del PEI, en el siguiente apartado se mostrarán los indicadores de logro en relación a la Gestión Directiva o Escolar, que abarca el liderazgo, Consejo Técnico y Trabajo Colegiado.

5.4 Indicadores de logro en relación a la Gestión Directiva

En este apartado se expresan los indicadores de logro en relación al fortalecimiento de la Gestión Directiva Participativa y que incluye la gestión misma, el liderazgo, el consejo Técnico y el trabajo colegiado. En relación a los indicadores de logro de la gestión directiva participativa que si bien se recurrirán a ellos hasta la conclusión de todo el proyecto es necesario especificarlos para que sirvan de guía. Antúnez (2000) propone tres indicadores de logro que se presentan en la siguiente tabla que está

compuesta por dos columnas, la primera de ella muestra la necesidad detectada en tanto que la segunda muestra los indicadores de logro en relación a ella.

NECESIDAD	INDICADOR DE LOGRO
Fortalecimiento de la Gestión Directiva Participativa.	El 100% de las tareas se inician fijando los objetivos en común.
	Dentro del colectivo docente se permite un trabajo autónomo y se potencia la delegación y el reparto de tareas.
	Plantea una evaluación final en común, a partir de los compromisos iniciales y en un marco en el que todas las partes conocen las circunstancias que han rodeado el caso.

Tabla 5: Indicadores de logro para el fortalecimiento de la Gestión Directiva Participativa

Por otra parte se considera conveniente agregar cinco elementos más que nos ayuden a identificar con más amplitud la medida en que se cubrió la necesidad, dichos indicadores tienen relación con las reuniones del Consejo Técnico, la participación de los docentes en todas las actividades de la escuela, los proyectos escolares, el clima laboral y la coordinación de los esfuerzos de todos los que forman parte de la institución. Dichos indicadores se presentan en la siguiente tabla.

NECESIDAD	INDICADOR DE LOGRO
Fortalecimiento de la Gestión Directiva Participativa.	El director favorece la participación de todos los docentes en las actividades las actividades de la escuela.
	Las reuniones de Consejo Técnico están organizadas y los maestros participan y opinan constantemente.
	Los proyectos escolares se han acordado en conjunto y empiezan a ponerse en marcha con el compromiso de todos.
	El clima laboral se ve influenciado por el tipo de liderazgo del directivo.
	Existe una mayor coordinación de esfuerzos por parte de todo el personal.

Tabla 6: Indicadores de logro para el fortalecimiento de la Gestión Directiva Participativa

El fortalecimiento de la gestión directiva participativa conlleva la necesidad de un tipo de liderazgo que permita la cooperación de todos los miembros de la institución por ello también se formulan 5 indicadores de logro que tienen relación con la participación, la toma de decisiones, la motivación, la distribución de responsabilidades y las relaciones con los compañeros de trabajo. Los indicadores se presentan a continuación.

NECESIDAD	INDICADOR DE LOGR
Implementar un Liderazgo Participativo	Fomenta la participación de todo el equipo de trabajo
	Comparte las decisiones con el equipo de trabajo.
	Motiva al equipo de trabajo para la participación activa.
	Distribuye responsabilidades entre todos los miembros del equipo.
	Impulsa a su equipo de trabajo a asumir responsabilidades.
	Mantiene relaciones cordiales con todo el personal

Tabla 7: Indicadores de logro para la implementación del Liderazgo Participativo.

Entre los indicadores que nos permitirán observar los avances logrados en el fortalecimiento del Consejo Técnico se encuentran siete apartados relativos a la integración del mismo, al conocimiento de las funciones de cada miembro del consejo, a los protocolos necesarios como es el levantamiento de las actas de cada reunión, a la frecuencia de su realización, a la asistencia de los docentes y en cuanto a la utilidad del consejo como espacio de construcción. A continuación se presenta la tabla con los siete indicadores de logro.

NECESIDAD	INDICADOR DE LOGRO
Fortalecimiento del Consejo Técnico	El Consejo Técnico se encuentra debidamente integrado por presidente, secretario y vocales.
	El 100% de los docentes conocen sus funciones dentro del Consejo Técnico de acuerdo a la función que le corresponde desempeñar.
	En todas las reuniones se levanta un acta de sesión.
	El Consejo Técnico sesiona al menos una vez al mes.
	El 100% de los maestros asisten al Consejo Técnico.
	Es el espacio dedicado para la construcción del PEI.

Tabla 8: Indicadores de logro para el fortalecimiento del Consejo Técnico

Por último es necesario especificar también indicadores de logro para el trabajo colegiado que es la forma de trabajo a privilegiar dentro del Consejo Técnico. Se mencionan a continuación seis indicadores de logro que hacen alusión a la consecución de los mismos objetivos, forma de enseñanza y apoyo mutuo, así como a la participación activa de los docentes en las sesiones, la planificación del trabajo pedagógico principal razón de ser del trabajo colegiado y el compartir el trabajo y experiencias personales. Estos indicadores de logro se muestran en la siguiente tabla.

NECESIDAD	INDICADOR DE LOGRO
Fortalecer el Trabajo Colegiado con todos los docentes de la Institución.	El 100% de los profesores están de acuerdo con los objetivos planteados por el centro escolar.
	El 100% de los docentes aprueban las formas de enseñar.
	El 100% de los profesores se ayudan mutuamente en el trabajo cotidiano.
	El 100% de los docentes participa activamente en las reuniones.
	Se planifica el trabajo pedagógico por parte del 100% del personal docente.
	Los docentes comparten el trabajo y sus experiencias.

Tabla 9: Indicadores de logro para el fortalecimiento del Trabajo Colaborativo.

Con los indicadores de logro presentados se tendrá un claro parámetro para valorar los avances que se van presentando en cada una de las áreas trabajadas y permitirán también direccionar las actividades en relación del logro de los objetivos planteados.

En el siguiente capítulo se presentan los resultados obtenidos en relación a la intervención realizada hasta el momento, con el propósito de tener una visión más amplia del desarrollo de esta, replanteando nuevamente la intervención en caso necesario, por medio de evaluaciones precisas.

VI. RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN

En el presente capítulo se dan a conocer los resultados obtenidos en la implementación de la intervención.

En cuanto a la primera actividad que se realizó corresponde a la segunda línea de acción y consiste en la implementación del Trabajo Colegiado, se trabajó la sensibilización y motivación del personal docente. Esta actividad tiene como objetivo sensibilizar al personal docente y de apoyo respecto a las necesidades detectadas en el Centro Educativo. Para lo cual se trabajó de la siguiente manera: se usó como espacio de trabajo el salón de usos múltiples con el siguiente acomodo y así propiciar una mayor participación:

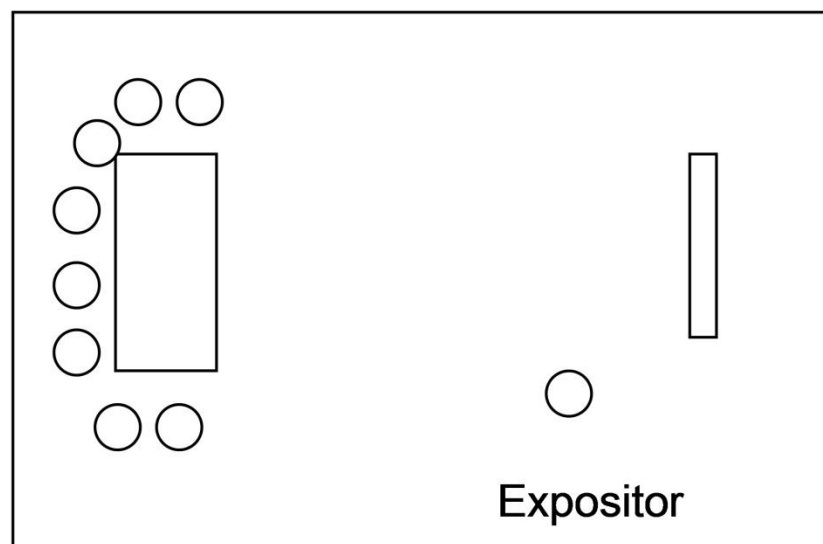


Ilustración 1: Distribución de los maestros para la actividad de sensibilización

En primer lugar se realizó una breve introducción con los docentes y personal de apoyo sobre el trabajo que se ha venido realizando en la institución para buscar la mejora del mismo, también se comentó que ellos han sido participantes importantes en este trabajo pues la información que se les iba a presentar había sido rescatada de las entrevistas y cuestionarios que se les aplicaron.

En segundo lugar se presentaron los resultados del diagnóstico a todos los miembros del centro escolar (docentes y personal de apoyo), para lo cual se empleó una presentación en Power Point. Dicha presentación consta de 8 diapositivas en las que se evidenció de manera precisa, las necesidades del centro escolar en las áreas filosófica, pedagógica y organizativa, dando una previa explicación de cada una de ellas.

En cuanto a la dimensión filosófica, se percibe la necesidad de difusión acerca de la misión y visión de la escuela, así como de los valores propios de la institución.

En la dimensión pedagógica se informó de la elaboración de un documento que contenga el modelo pedagógico propio de la institución, en donde se especifiquen claramente los enfoques así como los parámetros de evaluación. En lo que toca al ámbito organizativo, se advirtió sobre la necesidad de contar con un manual de funciones en donde se establezcan claramente las tareas a desempeñar por parte de cada uno de los miembros de la institución.

El trabajo durante esta sesión fue muy dinámico pues tanto los docentes como el personal de apoyo participaron de manera recurrente en la presentación a través de cuestionamientos, de comentarios positivos acerca de las necesidades mencionadas, sobre sus propias experiencias a lo largo de su trabajo en este centro. Cabe mencionar que estuvo presente la Directora General del colegio que también se ha interesado en estar al tanto de la realización de este trabajo. La asistencia del personal fue del 95%, en el momento de la presentación, integrándose después la docente faltante.

En total la actividad duró una hora, donde a partir de las diapositivas presentadas se generaron las preguntas, inquietudes y participación de todos los involucrados al final se hizo una retroalimentación con todos los presentes.

La segunda actividad consistió el inicio del taller denominado “La Escuela que Queremos”, en él, con base a las necesidades presentadas y las aportaciones y comentarios de los docentes, se construyó entre todos un cuadro en donde expresaron el tipo de escuela que quieren en cada uno de los ámbitos trabajados, este taller se vio

enriquecido por las aportaciones de todas las docentes, personal de apoyo y de la Directora General del plantel. Se presenta a continuación el cuadro con las contribuciones dadas por el colectivo.

ÁMBITO FILOSÓFICO	PEDAGÓGICO	ORGANIZATIVO
<ul style="list-style-type: none"> -Vivencia de valores, que sean más reflexivos. -Acrecentar el vocabulario de los niños por medio de cuentos sobre los valores. -Ideal: Seguimiento del nivel académico, disciplina y valores. -Afirmar como valores propios de la escuela la Responsabilidad, respeto y compañerismo. - Que exista una comunicación positiva entre todos los miembros de la comunidad educativa. (directivo- docentes, personal de apoyo y de servicio, docentes, personal de apoyo y servicio-directivo, docentes- docentes, docentes- padres, padres- docentes). -Generar vínculos generosos y estables con los alumnos. -Revalorar nuestra vocación 	<ul style="list-style-type: none"> - Que existan lineamientos en cuanto a un enfoque pedagógico. -Que se brinde actualización docente, para generar más oportunidades de aprendizaje. -Generar un mayor interés del niño hacia el aprendizaje. -Buscar personal especializado que brinde orientaciones necesarias en esta área. -Fomentar el auto didactismo para la formación del docente. -Generar una mayor participación de padres de familia en este ámbito. -Retomar los Derechos de los niños como nueva modalidad de enseñanza. -Promover la afectividad como soporte en el vínculo con los niños. -Neurociencias nuevo modelo pedagógico de la SEP. 	<ul style="list-style-type: none"> -Estipular las funciones y perfiles del personal. -Actualización y conocimiento del reglamento interno. -Actualizar y entregar en tiempo y forma los formatos solicitados.

Tabla 1: Tipo de escuela que se quiere

Es importante mencionar que el personal de la institución expresó al término de esta actividad su deseo de participar y de ser tomado en cuenta, esto ha generado en ellos motivación para buscar la mejora del centro educativo, participando activamente en el presente proyecto de intervención. Este es un logro muy importante ya que el personal del centro anteriormente a la intervención se mostraba apático y renuente al trabajo en equipo según afirma la directora del Centro Educativo.

En cuanto a la tercera línea de acción, que se refiere a la elaboración del PEI, se trabajó sobre el ámbito filosófico con el objetivo de reestructurar la misión y visión del centro escolar. Las actividades realizadas fueron las siguientes:

- Rediseño de la misión y visión por parte de la Directora General y la directora del centro escolar en unión con el colectivo docente.
- Se difundió la misión y visión del centro a través de lonas sobre la misión y visión del centro con la finalidad de colocarlas en lugares estratégicos en el centro de trabajo.
- Se elaboró un instrumento (Anexo 9) para conocer los avances logrados en cuanto al conocimiento de la misión y visión obteniendo los siguientes resultados:

Se aplicó el instrumento a seis personas, de ellas son 5 docentes y el administrativo. El diagnóstico nos había evidenciado la falta de conocimiento por parte del personal tanto de la misión como de la visión de la escuela.

Los resultados arrojados después de esta intervención son que dos de las seis encuestadas reconocieron el documento en donde se encuentra escrita tanto la misión como la visión de la escuela, en tanto que dos no acertaron y una más no contestó. Esto representa un avance del 50% puesto que al inicio de este trabajo el 100% del personal lo desconocía.

En cuanto el contenido de la misión y de la visión sólo una de las seis acertó a recordar su contenido en tanto que 3 no contestaron y 2 más dieron respuestas diferentes. En este sentido no ha habido avance al respecto se mantiene la situación de

la misma manera en que se inicio el trabajo de intervención. Esto pone de manifiesto la falta de estrategias más finas que garanticen el pleno conocimiento y dominio sobre la misión y visión del centro, pues es la primera parte de donde se ha de desprender todo lo demás de allí la necesidad de que sea conocida muy bien por todos.

El directivo ha logrado percibir mejor todo lo que conlleva una gestión eficaz, sus implicaciones, dificultades y retos principales a vencer.

En el fortalecimiento de la Gestión Directiva se ha logrado un avance del 40%, ya que las tareas del Consejo Técnico se inician fijando los objetivos de la misma, se ha comenzado a desarrollar un trabajo autónomo y se ha potenciado la delegación y reparto de las tareas en un 50%. El director también ha favorecido la participación de los docentes en las actividades de la escuela en un 40%. Las reuniones de Consejo Técnico están organizadas y los maestros participan y opinan constantemente, asimismo existe una mayor coordinación de esfuerzos por parte de todo el personal. Las decisiones de trabajo se comienzan a compartir con el equipo de trabajo, así como las responsabilidades. Por otra parte se ha conseguido conjugar los conocimientos adquiridos en la maestría para poder dar una opción viable a las situaciones de mejora.

CONCLUSIONES

Conocer la importancia y trascendencia que tiene la Gestión Directiva dentro de las Instituciones Educativas nos permite entre otras cosas planear proyectos escolares que lleven al logro de sus objetivos de una manera más rápida y eficiente con la participación de todos los integrantes de la comunidad educativa.

La Maestría en Gestión Directiva de Instituciones Educativas nos ha brindado múltiples herramientas para el desarrollo de nuestro actuar como directoras de centros escolares. Estas herramientas al paso del tiempo nos han permitido diagnosticar las necesidades de un centro para con base a ello planear proyectos específicos que lleven a su correcta ejecución y evaluación.

Por tal motivo nuestro interés se centró en la realización de una intervención que diera cuenta de los conocimientos adquiridos en la maestría dicha intervención surge ante la necesidad de organizar el centro educativo que fue objeto de estudio de este trabajo, así como de la necesidad de una gestión directiva participativa que permitiera a los docentes involucrarse en los asuntos relativos a la escuela.

En torno al Planteamiento del Problema y los resultados del diagnóstico, se puso de manifiesto que una de las problemáticas encontradas en el centro escolar, se concreta en la necesidad de crear un Proyecto Educativo Institucional que abarcara tres ámbitos: Filosofía Institucional, Modelo Pedagógico y Estructura Organizativa.

Se pudo identificar también el fortalecimiento de una gestión directiva que organice, ponga en marcha y monitoree todo el proyecto a través de las líneas de acción ya especificadas. En un primer momento no se tenía contemplado este fortalecimiento, pero conforme se tuvo avances en el trabajo se pudo detectar esta necesidad que quedará pendiente realizar un análisis más profundo, así como la programación de una capacitación para el directivo del centro que le permita comprender, valorar, conocer y ejercer su papel desde el lugar que le toca desempeñar, con el equipo con el que cuenta y bajo las circunstancias específicas del

trabajo, de tal forma que tenga una visión más amplia y logre interiorizar sus responsabilidades.

Otro aspecto que se detectó fue la consolidación del Consejo Técnico y la implementación del Trabajo Colegiado, con la finalidad de fortalecer aún más la gestión directiva, teniendo un equipo de trabajo participativo y dinámico. Este apartado se consolidó aún más con el proyecto de intervención, especificando en todo momento estos dos aspectos, para lograr así el objetivo planteado al respecto.

A través del trabajo realizado en esta corta intervención hemos podido observar cómo el directivo ha tenido una visión más amplia de la problemática, se ha dado a la tarea de conocer más a su personal, a confiar en él y a delegarles tareas para que poco a poco logren mayor participación dentro de la institución. Asimismo se logró tener una percepción más amplia, respecto a lo que conlleva una gestión eficaz, sus implicaciones, dificultades y retos principales a vencer.

Hemos reflexionado sobre la importancia de que el equipo de trabajo se sienta convencido, tomado en cuenta y valorado en su trabajo para generar en él el deseo genuino de trabajar en el logro de los objetivos de la Institución pues finalmente son los docentes los que le dan vida a los proyectos dentro de las aulas.

La intervención diseñada y su consecuente aplicación nos ha hecho crecer profesionalmente al experimentar cómo ha de traducirse lo que dice la teoría para llevarla a la práctica y garantizar los objetivos deseados, reconocer las problemáticas y dificultades encontradas en el camino y tener la capacidad de preverlas, lo cual nos lleva a pensar siempre de manera estratégica.

Con todo lo anterior las expectativas que nos formamos en relación a las siguientes etapas de intervención es una aplicación más certera con base a las experiencias y logros adquiridos en la pequeña parte intervenida.

Por otra parte surgen interrogantes como ¿Cómo ha de evaluarse la correcta aplicación del PEI? ¿Cómo garantizar una formación en gestión por parte del directivo? ¿Cómo mantener la motivación en el personal del Centro? Lo cual nos hace plantear la

posibilidad de una línea de acción más que de respuesta a las interrogantes planteadas.

Todo este proceso nos ha llevado a comprender todo lo visto en la maestría, así como las formas más dinámicas de llevar los conocimientos a nuestras instituciones, para lograr que nuestra gestión logre la calidad educativa que se requieren.

Finalmente ubicamos dos líneas de acción más que podrían realizarse en otro momento, las cuales son: el seguimiento del proyecto de intervención que consiste en un acompañamiento oportuno y detallado para asegurar la correcta implementación del proyecto y en segundo lugar la evaluación del mismo con la participación de todos los involucrados en él.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGÜERO, Enrique (2004) *Liderazgo y compromiso social*. Puebla: Dirección General de Fomento Editorial.
- ALONSO, José (2005) *Manual para elaborar el proyecto educativo de la institución escolar*. México: Plaza y Valdés.
- ANTÚNEZ, Serafín (2000) *Cuadernos de educación. Claves para la organización de centros escolares*. España: Horsori.
- ARA, Blanca y otros (2005) *Análisis de centros educativos*. Barcelona: Horsori
- BALLVE, A. Y DEBELJUH P., (2006) *Misión y valores. La empresa en busca de su sentido*. Buenos Aires: Gestión.
- CARDONA, P. Y REY C., (2008) *Dirección por misiones. Como generar empresas de alto rendimiento*. Barcelona: DEUSTO.
- CONSIDERACIONES PARA EL TRABAJO COLEGIADO (2009), Secretaría de Educación Pública. México
- Estadística 9.1.1.1 ciclo escolar 2010-2011,(2010) Secretaría de Educación Pública. México.
- GAGO, Francisco M. (2006), *La dirección pedagógica en los Institutos de Enseñanza Secundaria*. España: edita SECRETARIA GENERAL DE EDUCACION.
- GARCIA, Filomena (2002) *Organización escolar y gestión de centros educativos*. Málaga: Aljibe.
- GENTO, Samuel (1998) *Gestión y supervisión de centros educativos*. Chile
- GRASSO, Livio (2006) *Encuestas Elementos para su diseño y análisis*. Córdoba, Argentina: Editor

- GOMEZ, R., PONCE J., (2008) *Todo lo que necesita saber sobre los diferentes tipos de contratos*. Madrid: FC.
- IZQUIERDO, Ciriaco (2007) *Valores para vivir en sociedad*. Venezuela. Paulinas.
- LAVIN, S, DEL SOLAR S., (2000) *El Proyecto Educativo Institucional, como herramienta de transformación de la vida escolar*. Chile: LOM.
- Ley General de Educación, 2011. Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión (2011) *Ley General de Educación, México*: Congreso de la Unión <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/137.pdf> 13 de marzo de 2011, 21:30 hrs.
- LICHA, ISABEL (1999) *Gerencia Social en América Latina*. Uruguay: Banco Interamericano de Desarrollo
- LÓPEZ, Ana (2007) *El trabajo en equipo del profesorado, 14 ideas clave*. Barcelona: Grao.
- LÓPEZ, R. Y LÓPEZ, B (2009) *La entrevista y la crónica*. España: CIDE
- LUSTHAUS C., ADRIEN M., ANDERSON G., CARDEN F. y MONTALVÁN G., (2002) *Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño*. E.U.: IDB Bookstore.
- MAGGIONI, Beatriz (2006) *Evaluación de los aprendizajes: manual para docentes*. Argentina: Novedades Educativas.
- MOSCHEN, Juan (2008) *Innovación educativa. Decisión y búsqueda permanent*. Buenos Aires: Bonum.
- NIRENBERG, O., J. BRAWERMAN, et. al. (2003) *El diagnóstico: algo más que una herramienta para la programación y la evaluación*. Argentina: Paidós.
- PEDRET R., SAGNIER L. Y CAMP F. (2000) *La investigación comercial como soporte del marketing*. Bilbao: Deusto.
- Poder Ejecutivo Federal (1993). *Ley Federal de Educación en México*. México: Diario Oficial de la Federación, 13 de julio de 1993.

- PROGRAMA DE EDUCACION PREESCOLAR 2004. México: Secretaría de Educación Pública.
- PROSEDU. *Programa Sectorial de Educación 2007-2012*. México: Secretaría de Educación Pública.
- REGLAMENTO PARA EL GOBIERNO Y FUNCIONAMIENTO DE LAS ESCUELAS DE EDUCACIÓN BÁSICA DEL ESTADO DE JALISCO (2010). México: Secretaría de Educación Jalisco.
- RODRIGUEZ, Joaquín (2006) *Como elaborar y usar los manuales administrativos*. México: ECAFSA.
- VALLES, Miguel (2007) *Cuadernos Metodológicos. Entrevistas Cualitativas*. España: Centro de Investigaciones Sociológicas.

ANEXOS

ANEXO 1

ENTREVISTA A DOCENTES Y DIRECTIVO

1. ¿La institución tiene planteadas sus metas a largo plazo?
¿Cuáles son?

¿Están definidas dichas metas con suficiencia y claridad en documentos difundidos a la comunidad educativa?
1. ¿Cuál es la misión de la escuela, es decir, su razón de ser?
¿La misión está clara y suficientemente descrita? ¿Ha sido difundida a la comunidad educativa?
2. ¿La escuela tiene una filosofía en la que describe los valores que inspiran su acción educativa?
¿Cuáles son los valores y principios que sustentan esta filosofía? ¿Estos valores y principios están descritos con suficiencia y claridad? ¿Han sido difundidos a la comunidad? ¿Cómo?
3. ¿En la escuela contamos con un enfoque pedagógico conocido y discutido por todos?
¿Cuáles son los principios o ideas pedagógicas que conforman este enfoque?

¿Estos principios o ideas pedagógicas se han documentado y se han dado a conocer a padres y maestros?
4. ¿Existen criterios comunes en los tres grados con referencia a la Planeación Didáctica? ¿Hay acuerdos y consensos en los que se trabajan dichos criterios?

5. ¿Existen criterios comunes en los tres grados con referencia a la las estrategias de enseñanza-aprendizaje? ¿Hay acuerdos y consensos en los que se trabajan dichos criterios?
6. ¿Existen criterios comunes en los tres grados con referencia a la las estrategias e instrumentos para evaluar el aprendizaje? ¿Hay acuerdos y consensos en los que se trabajan dichos criterios?
7. ¿El personal cuenta con un documento actualizado en el que sus funciones están descritas de manera clara y precisa?
8. ¿Podrías mencionar cuáles son las principales funciones de tu puesto?
9. ¿Las funciones del personal se dan a conocer?
10. ¿Se evalúa el desempeño del personal tomando como base dichas funciones?

¿Esta evaluación sirve para elaborar planes de mejora por parte del personal?

ANEXO 2

CUESTIONARIO A DOCENTES

1. ¿Consideras que la institución ha definido su misión? ¿En dónde está estipulado?

2. ¿Conoces que características posee la visión de la institución y en donde la podemos encontrar?

3. ¿Cuáles valores consideras que están planteados en los objetivos de la institución?

4. ¿Cuáles son las principales características que detectas en tu práctica docente?

5. ¿Identificas algunos principios o teorías sobre los cuales se basa tu práctica docente?, ¿cuáles?

6. ¿Cuál es el rol que identificas del alumno?

7. ¿Cuál es el rol que identificas del maestro?

8. ¿Cuáles consideras que sean los lineamientos que se utilizan en la institución para la evaluación de aprendizajes?

9. ¿Cuáles son las principales áreas en las que se encuentra organizada la institución?

10. Enuncia las funciones y responsabilidades esenciales de tu puesto

11. El reglamento interno planteado en la institución te ha sido de utilidad en algún momento. En caso de que tu respuesta haya sido negativa ¿sugieres algún cambio?

ANEXO 3**CUESTIONARIO A PERSONAL DE SERVICIO**

1. ¿Consideras que la institución ha definido su misión? ¿En dónde esta estipulado?

2. ¿Conoces que características posee la visión de la institución y en donde la podemos encontrar?

3. ¿Cuáles valores consideras que están planteados en los objetivos de la institución?

4. ¿Cuáles son las principales áreas en las que se encuentra organizada la institución?

5. Enuncia las funciones y responsabilidades esenciales de tu puesto

6. El reglamento interno planteado en la institución te ha sido de utilidad en algún momento. En caso de que tu respuesta haya sido negativa ¿sugieres algún cambio?

ANEXO 4**TALLER LA ESCUELA QUE QUEREMOS**

ÁMBITO FILOSÓFICO	PEDAGÓGICO	ADMINISTRATIVO

ANEXO 5

PRIMER ACERCAMIENTO PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN DEL CENTRO

CUESTIONAMIENTOS	REFLEXIONES PERSONALES
¿Cuál es la razón fundamental de nuestra existencia como escuela?	
¿Cuál es el propósito para el que fue creada?	
¿Qué debe lograr?	
¿Qué tipo de personas deseamos formar?	

VERSIÓN PERSONAL DE LA MISIÓN

MISIÓN

REFLEXIÓN COLECTIVA

- ¿Qué y cómo queremos ser?
- ¿Qué deseamos lograr?
- ¿Cómo queremos que nos describan?
- ¿Cuáles son nuestros valores prioritarios?
- ¿Qué valor queremos que nos distinga?
- ¿Hacia dónde queremos cambiar?
- ¿A qué nos comprometemos como colectivo?

VERSIÓN CONSENSUADA DE LA MISIÓN

ANEXO 6

CONCEPTOS A TRABAJAR PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL IDEARIO DE LA INSTITUCIÓN

CONCEPTOS	CONSTRUCCIÓN INDIVIDUAL	CONSTRUCCIÓN GRUPAL
HOMBRE		
SOCIEDAD		
MUNDO		
EDUCACIÓN		

PRIMER BORRADOR DEL IDEARIO

1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

ANEXO 7

MODELOS PEDAGÓGICOS

MODELO	METODOLOGIA	ROL DEL ALUMNO	ROL DEL DOCENTE	EVALUACIÓN
Tradicional				
Constructivista				
Por competencias				

ANEXO 8**PUESTOS Y SUS FUNCIONES**

PUESTOS	FUNCIONES ACTUALES	REVISIÓN DE LA TEORÍA	DEFINICIÓN DE FUNCIONES ACTUALIZADAS

ANEXO 9**DEFINICIÓN DE FUNCIONES Y TAREAS**

PUESTO:
OBJETIVO:
FUNCIONES: 1. 2. 3. 4. 5.
RELACIÓN CON OTROS PUESTOS:
PUESTO DEL QUE DEPENDE:

ANEXO 10

EVALUACIÓN GENERAL DEL PEI

ÁMBITOS	CRITERIOS A EVALUAR
<p>ÁMBITO FILOSÓFICO</p> <p>VISIÓN</p> <p>MISIÓN</p> <p>VALORES INSTITUCIONALES</p>	<p>Se establece una visión que dirija las actividades del centro?</p> <p>La visión es pertinente y está actualizada?</p> <p>Se establece una Misión que dirija las actividades del centro?</p> <p>La Misión es pertinente y está actualizada?</p> <p>Se encuentran plenamente establecidos en el documento?</p> <p>Son del conocimiento de todo el personal?</p>
<p>ÁMBITO PEDAGÓGICO</p> <p>Modelo Pedagógico</p> <p>Parámetros de evaluación para los alumnos</p>	<p>El documento contiene el modelo pedagógico adoptado por la institución?</p> <p>Es claro, actualizado y coherente?</p> <p>Contiene los lineamientos o parámetros específicos para la realización de las evaluaciones a los alumnos?</p> <p>Es congruente la evaluación con el modelo pedagógico adoptado?</p>
<p>ÁMBITO ADMINISTRATIVO</p> <p>Manuales de funciones</p> <p>Contrato laboral</p>	<p>Se contemplan manuales de funciones en el documento?</p> <p>El manual es claro y específico?</p> <p>El documento contempla el contrato laboral?</p> <p>Es pertinente y actualizado?</p>

ANEXO 11

CUESTIONARIO

- 1.- Mencione cual es la misión de esta Institución
- 2.- Mencione la visión.
- 3.- ¿Cuáles son los valores Institucionales de este centro de trabajo?
- 4.- ¿Cuál es el modelo pedagógico que la Institución ha adoptado?
- 5.- ¿Cuáles son sus principios o características más importantes?
- 6.- ¿Bajo qué lineamientos se realiza la evaluación de los alumnos?
- 7.-Mencione las principales funciones que tiene en la institución de acuerdo al puesto que desempeña
- 8.- ¿Ha firmado el contrato de trabajo en este ciclo escolar?
- 9.- ¿Qué se especifica en él?